



DISTRIMED

"Con calidad humana"



**DIRECCION: CARRERA 8 A Nº 18 A – 40 BARRIO: CAMPONUÑEZ
TELEFONOS: 8743813 – 8745377 E-MAIL: DISTRIMED@HOTMAIL.COM**

**EGRESADOS EMPRESARIOS: ESTUDIO DE CASO DE JESUS ALBERTO
ACHURY Y LA EMPRESA DISTRIMED**

JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NEIVA
2007**

**EGRESADOS EMPRESARIOS: ESTUDIO DE CASO DE JESUS ALBERTO
ACHURY Y LA EMPRESA DISTRIMED**

JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTOR
ALEXANDER QUINTERO BONILLA**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NEIVA
2007**

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

| | |
|---|----|
| 1. Historia de vida del fundador de Distrimed, Jesús Alberto Achury... .. | 7 |
| 2. Identificación de la organización | 31 |
| 2.1 Aspectos teleológicos..... | 31 |
| 2.2 Misión..... | 31 |
| 2.3 Visión..... | 31 |
| 2.4 Valores | 32 |
| 2.2 Imagen corporativa..... | 33 |
| 2.2.1 Logotipo..... | 33 |
| 2.2.2 Descripción de la razón social..... | 33 |
| 3. Análisis del sector externo..... | 34 |
| 3.1 Análisis del cliente..... | 34 |
| 3.1.1 Segmentación..... | 34 |
| 3.1.2 Motivación del cliente..... | 39 |
| 3.1.3 Necesidades insatisfechas | 40 |
| 3.2 Factor demográfico..... | 40 |
| 3.3 Factor cultural..... | 48 |
| 3.4 Factor político y económico..... | 51 |
| 3.5 Factor legal y gubernamental..... | 58 |
| 3.6 Factortecnológico | 66 |
| 3.7 Análisis del sector industrial..... | 69 |
| 3.7.1 Análisis de los competidores | 76 |
| 3.8 Matriz de perfil competitivo..... | 85 |
| 3.9 Matriz de evaluación del factor externo (EFE) | 86 |
| 4. Análisis del factor interno | 87 |
| 4.1 Gerencia..... | 87 |
| 4.1.1 Planeación..... | 87 |

| | |
|--|-----|
| 4.1.2 Organización..... | 88 |
| 4.1.3 Motivación..... | 89 |
| 4.1.4 Personal..... | 89 |
| 4.1.5 Control..... | 90 |
| 4.2 Marketing..... | 90 |
| 4.2.1 Sistemas de marketing..... | 90 |
| 4.2.2 Productividad de marketing..... | 91 |
| 4.2.3 Función de marketing..... | 91 |
| 4.3 Finanzas..... | 95 |
| 4.3.1 Razones financieras..... | 95 |
| 4.4 Producción..... | 104 |
| 4.4.1 Procesos..... | 104 |
| 4.4.2 Capacidad..... | 105 |
| 4.4.3 Inventario..... | 105 |
| 4.4.4 Calidad..... | 106 |
| 4.5 Investigación y desarrollo..... | 106 |
| 4.6 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)..... | 107 |
| 5. Matriz DOFA..... | 108 |
| 6. Plan de acción..... | 109 |

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Pág.

TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla nº 1 Clientes institucional es..... | 37 |
| Tabla nº 2 Factores de segmentación..... | 38 |
| Tabla nº 3 Tasa global de fecundidad por zona y nivel educativo de las mujeres 1995 – 2005..... | 44 |
| Tabla nº 4 Porcentaje de población por tamaño de conglomerados..... | 47 |
| Tabla nº 5 Ventas industria farmacéutica..... | 57 |
| Tabla nº 6 Ventas mercado comercial..... | 57 |
| Tabla nº 7 Ventas reales de medicamentos vs variables macroeconómicas..... | 58 |
| Tabla nº 8 Cobertura del SGSSS por régimen..... | 61 |
| Tabla nº 9 Base nacional consolidada SISBEN..... | 66 |
| Tabla nº 10 Ventas directas laboratorio farmacéuticos..... | 71 |
| Tabla nº 11 Distribución al consumidor..... | 72 |
| Tabla nº 12 Distribución de las droguerías en el Departamento del Huila..... | 75 |
| Tabla nº 13 Portafolio de productos Distribuciones AXA S.A..... | 79 |
| Tabla nº 14 Líneas de producto según laboratorio fabricante..... | 92 |
| Tabla nº 15 Líneas de productos según su función..... | 92 |

GRAFICOS

| | |
|--|----|
| Grafico nº 1 Evolución de la población y tasa de crecimiento 1950 – 2020..... | 40 |
| Grafico nº 2 Evolución de la población por zona de residencia 1950 – 2020..... | 41 |
| Grafico nº 3 Pirámides poblacionales..... | 42 |
| Grafico nº 4 Evolución de la tasa global de fecundidad 1950 – 2020..... | 43 |
| Grafico nº 5 Evolución de las tasas específicas de fecundidad..... | 44 |
| Grafico nº 6 Evolución de la tasa de mortalidad 1950 – 2020..... | 45 |

| | |
|---|----|
| Grafico nº 7 Evolución de la esperanza de vida al nacer total y por sexo 1950 – 2020..... | 46 |
| Grafico nº 8 Ventas de medicamentos en Colombia..... | 57 |
| Grafico nº 9 Tendencia del aseguramiento en salud..... | 62 |
| Grafico nº 10 Canales de distribución mercado farmacéutico..... | 71 |
| Grafico nº 11 Ventas directas laboratorios farmacéuticos | 72 |
| Grafico nº 12 Distribución al consumidor | 73 |
| Grafico nº 13 Ventas de medicamentos por canales de distribución | 74 |
| Grafico nº 14 Estructura organizacional Distribuciones AXA S.A..... | 77 |

1. HISTORIA DE VIDA DEL FUNDADOR DE DISTRIMED, JESUS ALBERTO ACHURY¹

Un infante en medio de los negocios

El transcurrir temporizador de los seres humanos marca etapas que trascienden en su marco mental, adecuando el pensamiento que dirigen hacia la construcción de modelos propios, encaminados a cubrir necesidades y a la creación de otras. En esta etapa de la historia, el sujeto de estudio no se escapa a ello .

Era el día 9 año de 1968, cuando en el Municipio de la Argentina departamento del Huila, Jesús Alberto Achury, recurre a la necesidad imperiosa de respirar el aire puro de su terruño. Rodeado de 10 hermanos en aquel entonces, Jesús es una persona que llega, enriquece y llena de vida aun más las esferas de amor y respeto de su familia.

Inicia una vida junto a sus padres Luís Alberto Achury Valenzuela, y Alba Maria Gómez de Achury. Don Luís Alberto, de raíces huilenses, oriundo del municipio de La Plata, en donde crece e inicia sus estudios académicos, llega a realizar un escaso cuarto de primaria, para luego establecerse y visionar una vida futura en el municipio de la Argentina; en donde llega a formar a sus quince hijos incluido Jesús Alberto. A pesar de una limitada formación académica, llega a ser tesorero y posteriormente recaudador de impuestos del municipio, cargo que le otorga un distinguido reconocimiento en la sociedad Argentina y una responsabilidad grande para con el resto de ciudadanos.

La proveniencia regional de su mamá, era poco asimilada por el resto de sus hijos, el proceder de Montenegro, departamento de Caldas, pareciera que armara

¹ Realizada con la colaboración Rolando Centeno Tapiero, miembro del semillero de investigación Retrospectiva y evolución, Universidad Surcolombiana.

una pieza del núcleo familiar, que conjugaba toda una serie de costumbres huilenses y paisas; doña Alba, también artífice y gestora de poseer y formar un gran número de hijos, les proporciona valores y aportes valiosos que apropiaron a su diario vivir. Desde su condición de ama de casa,



Familia Achury Gómez. Jesús Alberto, sus padres y los catorce hermanos.
Fuente: Archivo Fotográfico de Jesús Alberto Achury.

Doña Alba, es un pilar fundamental en la procepción cotidiana de Jesús, le infunde la pasión por las actividades laborales, apersonándolo de conocer la importancia del trabajo para su vida.

El vínculo con las actividades tradicionales como las realizadas en la finca “Tesorito” propiedad de su padre, son las que Jesús empieza a descubrir a la escasa edad de 8 años. Recolectar café, descerezarlo y secarlo, son las tareas que todos los fines de semana deben cometer junto con sus hermanos después de los reñidos partidos de fútbol en la cancha del pueblo. Además de cumplir con estas labores, -asignadas y coordinadas por su padre-, acompaña a don Alberto

a la comercialización de la cosecha de café a la plaza. Hecho que inviste a Jesús de dotes proclives a los eventos comerciales. Es la manera de entablar la relación entre sus estudios, los quehaceres diarios y las responsabilidades estipuladas por sus padres.

La escuela Centro Docente Montoya Gaviria, es para él, un escenario importante en la búsqueda de otras fuentes de ingreso además de su formación; Myriam su hermana, al evidenciar los enormes talentos que Jesús posee en el arte del comercio, desde temprana edad escudriña y le delega labores que le orientan a fortalecer estas características. Es así, como inicialmente este niño de corta edad vende helados en la plaza del pueblo; identifica sus mejores clientes en los turistas de paso que llegan a la Argentina, o como lo diría: “los señores de los mixtos” logrando vender alrededor de trescientos helados por día. Al ver que la venta de helados es una actividad que le crea condiciones diferentes a los cinco pesos que recibía de su padre los domingos, emprende un ambicioso proyecto al descubrir nuevos mercados en la escuela y en los domingos de fútbol.

Su inclinación hacia el campo empresarial es evidente en las distintas labores que realiza. Los lazos de amistad con el sacerdote del pueblo y un papá conservador, afloran en Jesús una actividad de gran hábito. El ser acolito lo provee de una fe especial; ocupación discutida y hasta de gran disputa con otro compañero que quería ocupar su puesto. Los vínculos comerciales se hacían cada vez más estrechos; Emiro Barrera Rojas (párroco del pueblo), le designa otra responsabilidad, la venta de “El Campesino” único periódico de circulación en el municipio. ¡El campesino de hoy!, ¡el PAPA en primera pagina; son algunas expresiones que empleaba para la venta. El desarrollo de esta nueva actividad se da en forma paralela a la venta de helados, los oficios emanados de la producción de café en el Tesorito y la formación académica.



Jesús en sus quehaceres del campo. Finca el tesorito ubicada en la argentina Huila. Fuente: Archivo Fotográfico de Jesús Alberto Achury.

A pesar de su poca edad, separa los ingresos de las actividades que desarrolla, acogiendo las sugerencias que le hace su familia. Comprende como debe destinar sus pocos ingresos, la mayoría de veces en compra de ropa luego de canalizar algunos recursos al ahorro. A la edad de trece años con un capital de doce pesos adquiere una maquina para producir “Chupis” o refrescos como se conoce en la actualidad. Esta iniciativa de empresa, surge con el propósito de aunar recursos junto con su hermano Libardo, para conseguir la primera bicicleta de la familia Achury Gómez.

Las circunstancias hicieron que Jesús empeñara esfuerzos de forma individual con la producción de los Chupis; que aunque inicialmente le representó problemas significativos con la maquina, obtuvo los resultados esperados en corto plazo gracias a su habilidad innata para el desarrollo de actividades comerciales.

No en vano, todas las experiencias recogidas en las múltiples tareas desarrolladas, son para Jesús una oportunidad más en su aprendizaje. Sumado a

esto, la experiencia de trabajo en la heladería, de propiedad de su familia, administrada por doña Alba (su señora madre), en la que tiene largas jornadas de trabajo enlazadas con extenuantes jornadas nocturnas en la discoteca Tayrona - propiedad de su hermano Crisanto-, llenan de valiosos elementos a un niño que a su temprana edad, está inscrito en un mundo de situaciones marcadas entre la fe católica, -representada por momentos nocturnos de rezos procedentes de su padre, el hábito cercano junto con el padre de la iglesia-, y la mentalidad comercial que de su madre se desprende. Son constantes y repetidas afrontas, que en el transcurrir de su niñez y juventud enfrenta.

Lleva consigo los deseos de Maria Elcy González, su profesora, que en repetidas ocasiones le dice, Jesús Alberto “hay en usted tanto potencial desperdiciado en este pueblo” y del director de la escuela y cuñado Abelardo Zuleta Sánchez; que también lo apoya con las motivaciones de superación personal. De quienes por primera vez trataba de entender una respuesta a la preocupación que, como se anota en este escrito, le llama la atención: la existencia de un maravilloso mundo de oportunidades.



Heladería familiar, 1983. Jesús Laborando
Fuente: Ibíd.

Esta particularidad que faculta a Jesús en ciertos espacios para encaminar una enorme relación con las heterogéneas personalidades del pueblo, hacen de él un infante no similar a los del común por sus espontáneas habilidades en todo lo que le gusta hacer; ya sea desde lo que realiza en los negocios de su familia o lo que acostumbra en la escuela o colegio. Su carisma y parloteo, hacen que Jesús Alberto, lleve consigo un seudónimo que lo identifica con una caricatura muy conocida de la época, “Matías”².



Primer campeonato de fútbol realizado por Jesús en el año de 1988
Fuente: Ibíd.

Ya joven, afirma su liderazgo y rebeldía. Los campeonatos de fútbol que programa en el colegio Cooperativo, llegan a tener tanto éxito que en ocasiones la vuelta olímpica no se realiza de manera tradicional (vuelta al pueblo), sino a todo el alrededor del municipio de la Argentina; lo cual, es calificado de apoteósico, puesto que nadie espera que en la imaginación de éste, un

² Hace referencia a uno de los personajes de la caricatura “Condorito”, que caracteriza a un agradable loro parlanchín.

estudiante del Colegio, naciese una idea de tal magnitud. De igual manera es reconocido por el ímpetu puesto en el reclamo de los derechos, motivo que lo obliga inclusive, a cambiar de establecimiento educativo.

Etapas de experiencias, enriquecidas de momentos jocosos, conjugados con pupitres, libros y partidos de fútbol transcurridos en los últimos años de bachiller, que consciente o inconscientemente lo moldean como líder y ejemplo de superación.

El entramado de su realidad gira en torno a la finca de su padre, la heladería, la discoteca de su hermano y la posibilidad de culminar sus estudios en un seminario. Esta última posibilidad es para Jesús una añoranza desde niño. Su atracción por la comunidad religiosa franciscana, así como su constante preocupación por ayudar a los más necesitados con la realización de obras sociales, evidencian esta opción. Su temprana experiencia como acólito en la parroquia, el ambiente familiar y en especial las enseñanzas de su papá, son argumentos suficientes para tomar una decisión de grandes hábitos, como el entregar el resto de sus años a la vida sacerdotal. Por circunstancias de índole burocrática ese anhelo fue truncado al saber que las recomendaciones en el seminario de Santa Rosa de Cabal, son pieza importante para su ingreso.

La universidad es otra de las metas en mente, ir a un centro de alto nivel de aprendizaje, vaga en su pensamiento. Le parece indispensable seguir adquiriendo conocimiento y que lo mejor es hacerlo en la Universidad. Al encontrarse distante de un centro universitario y no contar con recursos suficientes, Jesús Alberto, intuye remotas las posibilidades de continuar sus estudios superiores.

Pensando siempre de lo meritorio de haber culminado su bachillerato, siente que aquellos anhelos constantes a los que su padre nunca reprochó, estar fuera de

su pueblo, ubicar su futuro en otros espacios y escenarios, deben no quedarse allí; busca encontrar el modo de salir del país hacia los Estados Unidos donde su tía, o establecerse con otras perspectivas, opuestas a las de estar descerezoando café en la finca.

El paso del tiempo y la rutina de casi dos años en el campo, hacen que Jesús empiece a desistir de aquellos sueños. Administrar la finca y seguir el ejemplo de sus hermanos ya establecidos en la Argentina no son los pasos correctos para lograr sus metas. Cada día de labores en las plantaciones de café, suponen el ejercicio futuro de un joven de espíritu alegre y carismático, a seguir en la rutina parroquial de un pueblo imbuido en costumbres tradicionales y en esferas conservadoras.

Cierto día lo sorprendió una grata visita que marcaría su vida en adelante. Edgar Torres un allegado a la familia, que se desempeña como gerente de posición refinada y apariencia capitalina. Un vehículo moderno, semblante imponente, buen vestir y hermosas mujeres, despierta en Jesús Alberto ese ímpetu y deseo de Superación. Se convierte en un espejo para él, emotivo le es escucharlo hablar de manera refinada, decente y muy culto de poco uso en la región. Tal fue su admiración que lo inspira a conocer la profesión la vida y éxito de Edgar, ideas que soportaron aun mas el continuo deseo de superación.

De botas a corbata

Las prácticas agrarias que marcan a Jesús Alberto en los últimos años significan una transición hacia una etapa de nuevas vivencias. El simple hecho de aventurar un ideal para su vida son excusas suficientes para seguir soñando. Sin embargo, superar las disparidades de origen cultural entre Edgar y Jesús sería la primera situación a superar, labor facilitada finalmente por Héctor Balmore³. Los

³ Uno de los hermanos mayores de Jesús dedicado a las actividades comerciales, quien facilita un vínculo laboral entre Jesús y Edgar.

diálogos entre Edgar torres y Jesús Alberto, afines con los negocios, viajes de trabajo y propiedades, generaron un vínculo mayor para enamorar aun mas a este campesino de una realidad contraria a la finca. Dentro de sus perspectivas, Jesús se imaginaba por un instante caminando en una ciudad, con un maletín ejecutivo, saco elegante y corbata. Calles abarrotadas de gente, grandes avenidas y magnas oportunidades, completan la escena.

Mientras continúa con la rutina habitual, ya motivado, Jesús aprovecha la relación con Edgar para hacerle llegar su hoja de vida, con la esperanza de un favorable resultado. Es así como decide recurrir a su hermana Miryam, propietaria de una droguería, sacrificando su tiempo libre, con el fin de proveerse de conocimientos en torno a la actividad farmacéutica.

Perenne su aguardo y efímero el tiempo para recibir la noticia tan esperada: ¡Jesús lo llamaron de Bogotá y que se presente lo mas pronto posible en los laboratorios Bussie⁴!, no lo piensa dos veces y sin importarle lo que estaba haciendo, deja a un lado sus quehaceres y parte directo a casa a ordenar su maleta; y sin preámbulos marchar a Bogotá. Avenidas, edificios, carros, comercio, gran número de personas y sobre todo, la forma de vestir, irrumpen en el cosmos provinciano de Jesús; las botas y la corbata son para él antónimos que difícil de aceptar se conjugarían para ser aliados del recuerdo y el presente, que al unísono cincelan en Jesús lo integral de su vida. Es así como viaja a Bogota conservando siempre sus raíces como hijo de provincia y afrontando el reto de la nueva metrópolis.

⁴ BUSSIE, hace referencia a Bustillo sierra, apellidos de los propietarios del laboratorio

Encuentro de dos culturas

La primera prueba con que se enfrentó Jesús Alberto en el camino de lograr el anhelado cargo de visitador médico, fue la entrevista con Reimundo Riatica⁵. En aquel instante, su imaginación contrasta entre la vida cotidiana del café y lo que implica esta nueva opción laboral. Por su mente, rondaban los pensamientos latentes de querer acoplar sus respuestas y forma de ser a la de Riatica. Mientras atendía a preguntas como: ¿Qué le gusta leer, que le motiva el querer ser visitador medico?, y trataba de ser cortés hasta el más mínimo detalle.

Sin llegar a enaltecer sus capacidades, ni vacilar en el propósito de ser aceptado, vehemente es su insistencia para que se le diera la oportunidad de ser visitador medico. A la postre, Riatica captó tal insistencia en el anhelo de una oportunidad, permitiendo así, el ingreso de Jesús a laboratorios Bussié.



Convención de Lanzamiento de un producto farmacéutico llamado Noxin. Mayo de 1993
Fuente: Archivo Fotográfico de Jesús Alberto Achury.

⁵ Persona a quien Jesús debía presentar la entrevista de trabajo que en su momento fuera el gerente de distrito de Bussié

Pero esto es solo el inicio, ya que a partir de este momento debió incorporar el conocimiento propio del campo de la medicina. Noches enteras de lectura relacionada en temas de anatomía: sistema digestivo y efectos de múltiples medicamentos sobre la salud humana. Prolongado mes, acompañado de divagaciones relacionadas con su familia no lejana, a su actual actividad.

Transcurre un mes de capacitación, el laboratorio selecciona a cinco de un total de veinte aspirantes a cargo de visitador medico. Para Jesús Alberto que hace parte de este nuevo equipo, significo un primer gran logro puesto que entre sus compañeros de estudio se encuentran médicos e ingenieros, siendo él, el único provinciano. Es entonces, un triunfo que también enalteció a su familia. Así, sin mucho pensar, decidió continuar en Bogotá.

Los primeros pinos

En un mundo aun ambivalente mezclado de alegría por el trabajo y las ganas de regresar, intenso es el empeño por iniciar la actividad diaria de visitas médicas. Apetecido es el norte de bogota, para quienes laboran en esta actividad, lugar que Jesús Alberto llega a ocupar: “los médicos encopetados fueron los primeros en visitar y convencer de los productos de Bussie”. Un aprendizaje rápido en las técnicas de venta, conocimiento de los productos y la buena actuación en los simulacros ante sus jefes determinaron que Jesús Alberto es la persona asignada a iniciar la apertura de una nueva plaza.

Subir a un avión por primera vez es algo que aun recuerda: ¡“quería que todos mis amigos y familiares fueran testigos y supieran que la estadía en Bogotá me concede muchas cosas!. ¡Con euforia llame a mi casa y entere a todos de mi nuevo destino, la ciudad de Cali, y la forma como llegaría allí”!

Trascurridos quince días de labores en Cali, se le notifica que debe trasladarse a la ciudad de Popayán. Zona en la que laboratorios Bussie había incursionado en

el mercado con fuerza. Se trataba de todo un record, pues estaba siendo retado a establecerse en menos de dos meses en tres ciudades diferentes. El mercado del sur occidente del país estaría bajo su dirección.

Conocer los médicos de la ciudad, es la herramienta de gestión para identificar el mercado. Aunque difícil es desplegarse de manera rápida, debido a que es una ciudad en la que nunca había residido, fideliza clientes durante su estancia. Planea, coordina y ejecuta un plan de acción encaminado a la realización de las ventas en el área metropolitana de Popayán y en las zonas aledañas; siendo estas, los pueblos olvidados como él lo diría: Bolívar, Balboa y otros pueblos donde no llegan los visitantes médicos.



Regocijo familiar por llegada de Jesús a la argentina Huila, proveniente de la ciudad de Cali, en el mes de Julio de 1992

Fuente: Archivo Fotográfico de Jesús Alberto Achury.

Ese trasegar vivencial por estos municipios lo identifican, puesto que son un fiel reflejo de su pueblo. Allí comprende, que su origen provinciano, sería el mejor

aliado para fortalecer las buenas relaciones con los que ahora en adelante serian su pueblo.

El empeño puesto en su trabajo, lo integra en el mercado de otras plazas y le brinda otras herramientas que lo llevan a tener gran impacto en las ventas. Sus reportes a Bogota cada vez mejores y sin olvidar sus principios de condición humilde: "ser el ultimo para ser el primero".

Las visitas de los gerentes de distrito, en aras de poder encontrar una excusa para suprimir a un visitador, no afectan a Jesús; A causa de que el margen de ventas hablaba un lenguaje que lo favorecía notablemente para consideraciones posteriores. La venta de medicamentos en los almacenes de cadena y en las farmacias, son un factor determinante en el margen de ventas. El lanzamiento de diferentes productos, por medio de conferencias dirigidas a médicos, profesionales e instituciones afines, es uno de los cursos de acción que empleó.

Periódicamente se lanzan productos novedosos al mercado, auspiciados por un conferencista enviado por el laboratorio; consistía en promocionar, desde un analgésico al más complejo medicamento. De gran apoyo se convierten las visitas a diferentes poblaciones y centros de salud, con motivo de realizar campañas parasitarias y respaldar las iniciativas de cada mes.

Supera la meta propuesta por el laboratorio de cuatro a doce millones de pesos. Este compromiso de trabajo, mas las ventas realizadas es un motivo para que la gerencia de la empresa le proporcionara mejores condiciones. Es así, que le asignan un vehículo para su uso y desplazamiento al realizar las visitas; suceso éste de admiración al llegar a su pueblo.

Los ingresos de acuerdo con su nivel de ventas, la relación y vínculo con la zona, proyectaban un mejor futuro. Fue bastante el mercado que cubrió, que cuando fue retirado de la zona, generaba ingresos aproximados a los dieciocho millones

de pesos mensuales, convirtiéndolo en el mejor al momento de entregar los informes de ventas. Tanto así, que en cierta oportunidad con el medicamento llamado NABUREN⁶, vende el mayor número de unidades a nivel Nacional, (unas setecientas cajas de este medicamento).

Transcurrían así, los días de visita entre los médicos rurales e internos, del hospital viendo en ellos su mayor objetivo como nuevos clientes, proyectándolos como una oportunidad para persuadirlos sobre los nuevos productos.



Carretera vía Popayán – Isnos. 1994

Fuente: Archivo Fotográfico de Jesús Alberto Achury.

A pesar de su corta edad (21 años), ve cumplida parte de sus metas, conservando la humildad que siempre lo caracteriza, afrontando todo tipo de envidias generadas en las reuniones de ciclo, a las que pocas veces asiste pero en donde constantemente obtiene los mejores premios.

Adicional a las funciones normales, Jesús remite al gerente de zona las sugerencias de los médicos a quienes visita. En una ocasión un médico a quien

⁶ NABUREN® (Nabumetona) es analgésico antiinflamatorio no esteroideo, no ácido, virtualmente libre de irritación gástrica.

visita le solicita si es posible realizar un estudio y una conferencia de un medicamento para mujeres en estado de embarazo, recibiendo una lluvia de recriminaciones de parte del gerente de zona, quien le expone que es inviable estudiar las mujeres en embarazo; pero siendo siempre cauteloso, entrega una carta remitida por el medico a quien debieron escuchar con detenimiento. Otro triunfo para la humildad y perseverancia de Jesús Alberto.

Éxito e Ingratitud, Oscuro agosto del 95

Es 1993 el año en que culmina su trabajo en la ciudad de Popayán, de acuerdo a su grandioso desempeño, espera de parte de la gerencia al menos las felicitaciones. Pero debido a la percepción que Jesús tiene de su jefe inmediato, sabe que no puede esperar nada de él. Situación no comprendida por Jesús Alberto, pues considera que su presencia en esta zona es importante e indispensable para la empresa.

Bussie, al notar la eficiencia, compromiso y entusiasmo de Jesús Alberto en las visitas y en el cumplimiento de las metas, considera necesario trasladarlo a una zona comprendida por los departamentos de Nariño, Valle, Caldas y Risaralda; en aras de ampliar la cobertura del mercado en este sector del país. Plan contemplado como “todo terreno”. Se torna en una Etapa difícil, por el número de ciudades y clientes que debía tener en cuenta, por que le impedía implementar un método riguroso de visitas constantes y duraderas. Son escasos los cinco días de permanencia en cada departamento para adelantar gestiones con el fin de cumplir las metas requeridas.

Bastan cinco meses para caer en cuenta que los resultados no son los esperados; la empresa adopta políticas tendientes al crecimiento de la empresa, las cuales no fueron acordes con las exigencias del mercado. Se pretende abarcar la totalidad del sur del país, sin contar con la capacidad operativa, siendo insuficiente la logística requerida para este propósito. La gerencia amplía el

portafolio de referencias ofrecidas intentando constituirse como una gran distribuidora, por lo que finalmente suspendió su línea tradicional de medicamentos.

A raíz de la disminución en las ventas, la empresa decidió ubicar a Jesús permanentemente en la ciudad de Pasto. Allí, Jesús encuentra que el visitador saliente, en diez años de labores no logra consolidar el mercado de los productos que se distribuyen. Tras esta situación, decide poner en marcha las mismas estrategias que años atrás había implementado en Popayán, es decir, regresan las conferencias, las visitas a los hospitales y veredas, las continuas reuniones con los médicos internos y rurales, encontrando siempre el producto ideal para el cliente ideal. Por casualidad en el portafolio, se hallaba un medicamento llamado CARBOLIC, para pacientes con problemas psiquiátricos; que le permite volver a estar en la cúspide de las ventas.

Si bien el sector se caracteriza por ser hostil, se dispone a convertirlo en zona de bastante rotación, logrando ventas mayores a las de Popayán, superadas incluso en quince y veinte millones de pesos. Más tarde, una vez recuperado el mercado del departamento de Nariño, una desagradable e ingrata noticia invade sus oídos: “Jesús, usted ya no va mas con Bussie” expresión de Ricardo Lenis, (considerado como amigo y antiguo compañero de trabajo en Popayán). Una vez más Jesús se queda sin comprender tal situación.

Entre divagaciones, Jesús Alberto sigue sin entender el motivo de su despido, ya que las ventas y el margen de rentabilidad que le proporciona a la empresa no concuerda con la decisión que toma la gerencia. La labor adelantada por Jesús en el departamento de Nariño, además de recuperar el mercado perdido, permite crecer en términos de ventas. Aquel agosto de 1995, fue considerado como un mes nefasto en la vida de Jesús.

Desconcertado sin saber que hacer, acude a un compañero buscando ayuda, permanece algún tiempo sin ocupación laboral. Los compromisos familiares, son su mayor aliciente para continuar adelante sin desfallecer. Jesús Alberto planea entonces encontrar la manera de establecer un negocio en esta misma ciudad, pero no alcanza a materializar su idea. Pues su hermano Melquisedec, quien tenía algunas relaciones con figuras de la vida política, le propone vincularse laboralmente con un reconocido congresista de la región. Pese a, el ofrecimiento no fue atractivo para las aspiraciones que Jesús contemplaba. De esta manera decide, apoyado en sus ahorros, trasladarse a la ciudad de Neiva y dedicarse a la comercialización de repuestos para automóviles. Labor efímera en la vida de Jesús.

Inicio de negocios y afrontas de empresas

En esta etapa de su vida, Jesús emprende y materializa algunos negocios y las posteriores empresas, con la característica de socio y de su propiedad. La venta de repuestos para automóviles es la primera actividad que realiza ya radicado en la ciudad de Neiva; 1997 y 1998 son dos años para descubrir que no es suficiente; mas, amplió un mercado en el Departamento del Tolima junto a uno de sus cuñados, Humberto Castañeda. Y aun así estos motivos no son todo para estar a gusto con lo que hace. Debido a esto, recurre a su hermana Esperanza y le propone trabajar en familia; haciéndose responsable de ella y de su pequeña hija Solangie.

Los resultados no son los esperados, no se vende el volumen deseado, y las pérdidas empiezan a notarse, casi en deuda con su socio. Algunos de sus ahorros fueron prestados a los que decían ser sus amigos y jamás volvieron a él; “andaba con una mano adelante y otra atrás”.

Estos momentos de dificultades concuerda con la decisión familiar de repartir una parte de la herencia. Aproximadamente quince millones de pesos fueron los que

recibió; pero este dinero no lo recibió en un solo pago; es así, que de la primera parte que recibe adquiere un vehículo, que lo utiliza para la distribución de mercancía en general. Viaja a Pereira a comprar ropa para comercializarla en el Huila, pero nuevamente, la vida le da una mala pasada, su situación continua igual.

Retoma las actividades y aprovecha la experiencia ya obtenida en algunos años de su vida en la comercialización de medicamentos. Es entonces que con algunos productos que tenía reservados para una emergencia económica, orienta nuevamente el camino de la venta de medicinas. La Argentina Huila, municipio y terruño de Jesús, siempre recordado por sus momentos de niñez y juventud, es el lugar para vender y visionar mejores alternativas. Jaír Vargas, gerente de la empresa solidaria amigo personal, es quien decide adquirirlos.

Las condiciones por las que transita, las ganas de salir del momento en el que se halla y comprometido con el bienestar de su hermana y su sobrina, soportan en Jesús toda una carga de motivaciones que con la venta de aquellos medicamentos vendidos en su tierra natal, erigían un nuevo camino.

Entonces idea nuevas cosas, pensando cada día en su felicidad. Se cuestiona no estar estudiando y el poco provecho del tiempo; resuelve entonces aprovechar la cercanía a las universidades para iniciar y ver cumplido uno de sus mayores sueños (ser un profesional), se presenta en la universidad Surcolombiana y con éxito logra ingresar a la universidad en el año 2000.

Coopcolombia un nuevo fracaso

Ante los bajos resultados que representa la venta de ropa y de repuestos para autos, Melquisedec uno de sus hermanos es pieza clave para que Jesús inicie su actividad comercial con medicamentos. Lo relaciona con William cadena y con el diputado Arnulfo Polanco quienes lo apoyan en esta propuesta.

Con una razón social llamada Coopcolombia, se empieza a facturar; augurando esperanzas y grandes logros. Pronto se da cuenta que debe crear una razón social propia en compañía con William cadena llamada (EQUIMED); siendo Jesús el encargado de toda la parte legal y William el encargado de la distribución de los productos. Esta empresa llega a ser acogida en municipios como Nátaga y Villavieja en donde consiguen una aceptada clientela.

Basta solo un año para que William se percate del éxito del negocio y decida continuar solo; decisión que Jesús no entiende. Es como si la vida le estuviera señalando algo, que él aun no logra entender; por tercera vez es golpeado fuertemente. Pero demostrando ese empuje que lo caracteriza y esas ganas de salir adelante, es como toma la decisión de liquidar EQUIMED, un poco trastornado toma su parte y la devuelve a su hermano Crisanto, quien nota en Jesús sus cualidades y le ofrece incondicionalmente apoyo financiero a sus iniciativas.

Aprovecha la experiencia recogida durante ese año de trabajo en sociedad, para continuar con un negocio propio; los amigos conseguidos, los proveedores, los mediadores en los municipios y las excelentes relaciones con las instituciones son un capital a emplear. Es conciente que entra en un campo de duras batallas comerciales, pues la competencia de precios existentes es grande.

Con las ganas que le asisten, emprende un contrato de venta con Nátaga, dicha autoridad del municipio, le da vía libre para que le suministre los medicamentos al hospital. Es el alcalde de la localidad quien le expresa de inconvenientes tenidos con el antiguo proveedor, que iban desde incumplimiento con la entrega de pedidos, hasta la entrega de medicamentos próximos a vencer y de mala calidad.

“En grandes anhelos no hay reproches”

Para empezar su nuevo ejercicio es sorprendido con un contrato de veinticinco millones de pesos, suma difícil de conseguir puesto que apenas inicia sus labores comerciales con un presupuesto mucho menor. Sin embargo, con sus dotes de relacionista consigue de los proveedores de Bogota un crédito con tiempo suficiente para cancelarlo y así poder hacer entrega de una parte de todo el pedido de medicamentos. A la vez, media con la encargada de la farmacia para obtener una prórroga de cumplimiento con el resto del pedido.

Animado por un buen inicio y entendiendo poco a poco lo que la vida le quiere enseñar, concuerda en crear una razón social con el nombre de **DISTRIMED** el 19 de marzo de 1999. Tanto así, que empieza su labor en una habitación de la casa en donde vive, ubicada en la calle 68 1ª – 09 barrio la Riviera Norte. Tiene a Nátaga Como punto de partida y emprende un proyecto con los municipios de Guadalupe, Altamira y La Argentina. Sin dejar a un lado las droguerías aunque sean un mercado algo complejo.

Grata etapa es para Distrimed los años 2000 y 2001, comprendida por sufrimientos y grandes logros en el sur del departamento del Huila, estrechando excelentes relaciones con los clientes y proveedores. Es ligero el crecimiento de Distrimed, es menester y urgente el contrato de una secretaria, encargada de las referencias y contratos de la empresa.

Distrimed desarrollo y nuevos mercados

Con la idea de seguir creciendo, logra incursionar en un mercado de gran magnitud, esta vez se enfrentaría a la capital del departamento, donde se realizan algunos contratos con instituciones de salud como El hospital universitario Hernando Moncaleano Perdomo.

De acuerdo al éxito que vislumbra a Distrimed, se hace necesario conseguir un nuevo local y material humano que cumplan con las expectativas propuestas por su Gerente (Jesús Alberto Achury). Los compañeros de la universidad, son elementos de apoyo en esta etapa. La primera en incorporar sería Martha Liliana Perdomo y en secuencia otros compañeros como Iván Javier Palomino, Carlos Alberto Arias (quien a futuro fuera uno de los vendedores) y Eneida Ortiz, también dentro de estos, se encontraban Álvaro Tovar, Juan Guillermo Narváez y Francisco Javier Cuellar. Quienes al percatarse que las funciones a desempeñar son diversas y comprenden desde el ejercicio de secretaria hasta el empaque y envío de la mercancía, Desisten de su trabajo.

Jesús Alberto impotente ante estos sucesos y con ingresos suficientes solo para contratar un empleado, ve necesario vincular a su hermana Teresa. Quien en el momento afronta una situación económica muy difícil, pero su condición le da fuerzas suficientes para salir de su problema y la persuade para desempeñar con tesón las arduas tareas que requiere Distrimed.

Las condiciones de mercado se hacen cada día más sólidas y fructíferas para Distrimed, razones suficientes para establecerse en un nuevo domicilio y vincular otro empleado para regular la carga de responsabilidades. Iván Javier palomino, es considerado por Jesús como un buen compañero y excelente aprendiz en la empresa, quien adquiere con rapidez los conocimientos para dirigirla. Es enviado a una capacitación en Bogotá, que consiste en la orientación de diseños en los mecanismos de venta, en las relaciones que se deben hacer, y todo lo concerniente con el contenido de los productos. En si conocimientos suficientes para enfrentar el mercado y el futuro de la empresa.

Los años 2003 y 2004, con la asesoría de Iván Javier palomino, Fabio Emiro Barrera Achury, Alexander Polania (quien fuera en aquel entonces el contador) alcanzan mercados importantes, como el odontológico, sin dejar a un lado el

producto principal. Recuerda Jesús, que de una reunión ejecutiva junto con otros profesionales en la materia, tales como Alberto Ducuara, y Libardo Rincón junto con los empleados, se formula la misión, visión y diseño de políticas de la empresa, ñeque todos los miembros tienen participación. Se logran ventas considerables y sobre todo se inicia una fase en que sus empleados adquieren conocimientos y experiencias en estos mercados.

Tenemos nuestra choza. En búsqueda de la consolidación y el futuro

Son marcadas las situaciones de aliento para la empresa en torno a poseer un domicilio propio y a la búsqueda de nuevos mercados. Después de estar ubicada en variados domicilios y en pasar por dificultades de permanencia en su localización, es como en septiembre del año 2005 se encuentra la oportunidad de adquirir una propiedad para el desarrollo de la empresa. En los diferentes recorridos que se hacen, logra ubicar un edificio abandonado y bastante llamativo por su ubicación y la dimensión del espacio que representa. Se toma la labor de hacer el acercamiento de negociar el bien. Sin importar que el valor pedido no contraste con la liquidez de la empresa, Jesús sitúa sus esfuerzos de emprender la búsqueda del recurso económico para obtenerlo, consigue un crédito y adquiere el edificio en noventa millones de pesos.



Oficina ubicada en la carrera 8 a nº 18 a 40 Barrio: Camponúñez

Este suceso llena aun mas las esperanzas de seguir con una organización que cada día tiene una oportunidad en el respectivo mercado farmacéutico. Establecer el referente de asentar el espacio propio para su eventual y futuro desarrollo, es excusa suficiente para encumbrar los anhelos de crear una cultura propia que soporten el fortalecimiento de sus bases financieras y razonar un poco más en los estilos de dirección para con sus empleados.

Hoy, se tiende cada día a mejorar en términos de calidad en el servicio, de poder establecer los canales de distribución de los productos, de estar en pleno contacto emocional con cada miembro de Distrimed, de orientar políticas de desarrollo personal y social.

Otra variable importante que considera Jesús, es la profunda inclinación religiosa que el posee y que pretende irradiar a cada empleado, a las personas cercanas y todo ser querido dentro de la empresa, pues considera que su hábito religioso, ha suministrado lo que hoy goza; su empresa, familia, sus bienes materiales y todo aquello que soporta para beneficio, que de otra manera y sin la cercanía a Dios no hubiera sido posible los éxitos que a logrado.

Todas estas experiencias enmarcan la empresa bajo otra visión, una visión de un fuerte optimismo, de compromiso permanente para buscar el afianzamiento de la organización, de crecer en términos monetarios, pero con la firme intención de transmitir elementos importantes en la construcción de una cultura de compromiso y de calidad del servicio.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 ASPECTOS TELEOLOGICOS

2.1.1 Misión

Distrimed, es una empresa orientada al posicionamiento y distribución estratégica de productos y materiales farmacéuticos y medico-quirúrgico de forma ágil, rápida y segura.

Estamos comprometidos con los objetivos de nuestros Clientes; por ello ofrecemos productos y servicios de la más alta calidad, concebimos y brindamos soluciones innovadoras, efectivas y de excelencia, que permitan incrementar la competitividad y crecimiento de nuestros clientes; fundamentados en una fuerte estructura de trabajo en equipo, responsabilidad y eficiencia que promueve y favorece el desarrollo profesional y humano de nuestros colaboradores.

2.1.2 Visión

Ser la empresa líder y de referencia respecto a los productos y servicios farmacéuticos y medico-quirúrgico, coadyuvando en el crecimiento de los mercados de nuestros clientes gracias a la excelencia en el servicio, generando así la confianza de empresas y consumidores con base en nuestras buenas acciones.

2.1.3 Valores

- **Espíritu de servicio y apoyo al cliente**

Tenemos el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y nos empeñamos en lograrlo

- **Innovación constante**

Estamos en una constante búsqueda de nuevas alternativas en nuestro quehacer diario

- **Pasión por los resultados y reconocimiento a la excelencia**

Comprometemos nuestra mejora continua y la medición de nuestros resultados

- **Respeto por la gente**

Las personas son parte del éxito y la diversidad es fortaleza, por lo que se les trata con respeto y dignidad

- **Compromiso de entrega y trabajo en equipo**

El éxito es el resultado de trabajar juntos para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes

- **Lealtad e integridad en nuestras acciones**

Nuestros estándares son altos y lo reflejan nuestras operaciones

- **Búsqueda constante del desarrollo humano**

El negocio refleja nuestro plan activo de políticas corporativas para hacer mejor cada lugar en donde nos desarrollamos

2.2 IMAGEN CORPORATIVA

2.2.1 Logotipo



El logotipo y slogan que se presentan en esta página corresponden a la versión principal, del nuevo diseño que se utilizará para promover la imagen corporativa de Distrimed, como fase inicial de la implementación del manual de identidad (Ver anexos) desarrollado de forma paralela al presente trabajo por los asesores de ETERIKA, Marketing y publicidad.

2.2.2 Descripción de la razón social.

La composición de la palabra DISTRIMED representa la distribución de los productos y MED significa medicamentos, dándole sentido a la palabra compuesta que en total quiere decir distribución de medicamentos.

3. ANALISIS DEL SECTOR EXTERNO

3.1 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1.1 Segmentación. Considerando factores como el potencial de compra, canal de distribución, portafolio de productos, plazo de entrega, descuentos y condiciones de pago, se han identificado dos segmentos de mercado: instituciones y droguerías.

INSTITUCIONES: conformado por instituciones públicas y privadas, es el segmento con mayor potencial de compra, que dio origen a la iniciativa empresarial de Distrimed como comercializadora de productos farmacéuticos y hospitalarios. Secretarías de salud, Hospitales, instituciones prestadoras de servicios de salud (I.P.S) y la Empresa Social del Estado (E.S.E.) generan cerca del 90% de la demanda del sector, mientras que las alcaldías municipales por su parte originan el 10% restante; destacando que estas últimas no manejan una periodicidad en sus requerimientos, y por el contrario originan demanda de forma eventual, producto de la implementación de programas de salud bajo el direccionamiento del gobierno municipal, departamental o nacional.

Dentro de este segmento de mercado las instituciones de carácter público como el Hospital Universitario, la Empresa Social del Estado Carmen Emilia Ospina y la red de hospitales del Departamento, prestan sus servicios a la población vinculada al régimen subsidiado de salud bajo los parámetros establecidos por el SISBEN⁷.

⁷ Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios para Programas Sociales, es un instrumento que permite el ordenamiento de personas y familias de acuerdo con su estándar de vida, medido por un número que varía entre 1 y 100, a partir de del uso de una serie de variables que identifican las condiciones de vida de los hogares

El Departamento del Huila es pionero a nivel nacional, al alcanzar la cobertura universal en la atención en salud a la población pobre, vinculando en los últimos tres años 386.186 huilenses que estaban por fuera del sistema, alcanzando los 721.380 usuarios afiliados al régimen subsidiado superando ampliamente la meta propuesta en el Plan Departamental de Desarrollo de 50.000 nuevos afiliados, pasando de una cobertura del 48% en el 2004 a 95% al cierre del 2006, apenas 5 puntos por debajo de lo exigido por el Decreto 1747/95.

La inversión Realizada totalizó \$97.174 millones, \$23.225 millones para nuevos afiliados y \$73.949 para la continuidad de todos los afiliados. En cuanto a la fuente de recursos, el Sistema General de Participaciones y el Fosyga⁸ aportan el grueso de los fondos al proveer \$81.106 millones. El Departamento, de sus propios recursos aporta \$6.033 millones, mientras que los Municipios aportan \$8.588 millones, estimando que para los próximos cinco años la inversión total superará los \$300.000 millones.

El régimen contributivo de salud conformado por las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud privadas, también se ha fortalecido en los últimos años, de acuerdo con el balance correspondiente al año 2006 presentado por la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (ACEMI), los ingresos de estas empresas alcanzaron la suma de 6,5 billones de pesos, cifra que al ser comparada con igual periodo de 2005 corresponde a un crecimiento de 8,3 por ciento, es decir, 498 mil millones de pesos más frente a los 6,03 billones de pesos en ese periodo.

La periodicidad de los requerimientos en este segmento difiere sustancialmente de una institución a otra, pero el mecanismo para contratar el suministro es uno solo, y se da a través de periodos licitatorios donde las empresas interesadas en

⁸ Fondo de Solidaridad y Garantía, es una cuenta adscrita al Ministerio de protección social, que se maneja por encargo fiduciario, sin personería jurídica ni planta de personal, destinada a la administración de recursos para el subsidio y promoción de la salud y del seguro de riesgos catastróficos y accidentes de tránsito.

suplir dichos requerimientos relacionados en un pliego de peticiones, presentan sus propuestas (comúnmente denominadas cotizaciones) para su evaluación y selección por parte de la institución demandante, cuyo criterio de selección además del cumplimiento de determinados requisitos legales se fundamenta en la minimización del costo de aprovisionamiento.

Una de las características más representativas de este segmento esta relacionada con los pliegos de peticiones, documento en el cual las instituciones plantean sus requerimientos y condiciones para la participación en la licitación, que exigen flexibilidad en el portafolio de productos de la empresa interesada en contratar el suministro de productos médicos y hospitalarios, de tal forma que se debe estar en capacidad de ofrecer productos que no se encuentran relacionados en el portafolio de la empresa, para ser considerados como proponente durante el proceso de selección.

Dependiendo del tamaño del pedido y las condiciones acordadas con la institución, el plazo de entrega de las mercancías oscila entre los 2 y 10 días posteriores a la fecha de recepción de la orden de compra, de igual forma los precios de facturación, que previamente se han dado a conocer a la institución a través de la respectiva cotización, no son susceptibles a descuentos condicionados a la fecha de pago, que oscila entre los 30 y 90 días, y en algunos casos bajo circunstancias excepcionales hasta los 150 días siguientes al suministro de los productos.

Actualmente Distrimed sostiene vínculos comerciales como proveedor de productos farmacéuticos y hospitalarios con los siguientes clientes institucionales a nivel Departamental y nacional:

Tabla n° 1 Clientes Institucionales

| RAZON SOCIAL | LOCALIZACIÓN |
|---|----------------------|
| E.S.E. Hospital Maria Inmaculada | Florencia (Caquetá) |
| Fundación niñez, mujer y familia | Maicao (Guajira) |
| Hospital local Santa Teresa | Tesalia (Huila) |
| Hospital Universitario Hernando Moncaleano Perdomo E.S.E. | Neiva (Huila) |
| Hospital San Antonio | Agrado (huila) |
| Hospital Tulia Rosa Duran de Borrero | Baraya (huila) |
| Hospital departamental San Antonio E.S.E. | Pitalito (Huila) |
| Centro de salud Saladoblanco | Saladoblanco (Huila) |
| Unidad Administrativa Especial de Salud | Villavieja (Huila) |
| Hospital San Antonio | Timaná (Huila) |
| Hospital Departamental San Vicente de Paúl E.S.E. | Garzón (Huila) |
| Hospital Municipal Nuestra Señora de Guadalupe | Guadalupe (Huila) |
| Hospital Arsenio Repizo Vanegas E.S.E. | San Agustín (Huila) |
| Instituto Municipal de Salud | La Plata (Huila) |

A nivel de clientes institucionales prospectos identificados en el Departamento del Huila, las posibilidades son muy amplias entre clínicas privadas, instituciones prestadoras de servicios de salud (I.P.S.) y la red de hospitales municipales, destacándose por la gran demanda que generan, la clínica Medilaser, Clínica Neiva, Clínica Central de Especialistas, y las clínicas de Emcoosalud, y Saludcoop I.P.S

DROGUERIAS: Conformado por comerciantes independientes dedicados a la distribución minorista de productos farmacéuticos, cuenta con un gran numero de establecimientos dispersos en la ciudad de Neiva y el Departamento del Huila, que individualmente no generan una demanda significativa, pero en conjunto pueden constituir un segmento con un volumen de compra significativo.

A diferencia del segmento institucional, no se emplean cotizaciones y el proceso de venta esta a cargo de un representante comercial, quien a través de atención personalizada gestiona los pedidos en las diferentes droguerías del Departamento.

Para dirigirse a los clientes potenciales en este segmento, el representante de ventas debe ceñirse al portafolio de productos establecido por la empresa, cuya estructura de precios esta sujeta a una serie de descuentos condicionados a la fecha de pago, que contribuyen a facilitar el posterior recaudo de cartera. Dichos descuentos oscilan entre el 12% y 15% de contado y el 10% al 5% a 45 días. Adicional a los descuentos por pago oportuno que son de total conocimiento por parte de los clientes, los representantes de ventas cuentan con un rango de precios mínimos que pueden aplicar a su criterio, y les proporcionan poder de negociación frente a clientes reacios o aquellos que buscan economía a escala.

Tradicionalmente el plazo de entrega es de un día para los pedidos realizados por las farmacias de la ciudad de Neiva, y dos para las solicitudes originadas en otros municipios, pero en la actualidad producto de la ardua competencia entre los proveedores del sector, se están reduciendo los plazos de entrega a máximo 24 horas, indirectamente del área geográfica donde se origine el pedido. Respecto a las condiciones de pago el plazo más largo que se concede es de 60 días, para cuando el cliente es acreedor a un descuento mínimo o simplemente debe cancelar el valor de facturación de los productos sin descuento alguno. A continuación se resumen de forma comparativa las características propias de cada segmento de mercado:

Tabla n° 2 Factores de segmentación

| FACTOR | SEGMENTO | |
|---------------------------|-----------------|---|
| | INSTITUCIONES | DROGUERIAS |
| Volumen de compras | Alto | Bajo |
| Canal de distribución | Cotizaciones | Atención personalizada (representante de ventas) |
| Portafolio de productos | Flexible | Rígido |
| Plazo de entrega | De 2 a 10 días | De 1 a 2 días |
| Descuento por pronto pago | NO | SI |
| Condiciones de pago | De 30 a 90 días | De 15 a 60 días |

3.1.2 Motivación del cliente. Una de las características comunes a ambos segmentos de mercado, es su sensibilidad a los precios, que constituyen el factor de mayor peso en la decisión de compra, por encima de la velocidad de despacho, condiciones de pago e incluso la calidad. Esta situación ha llevado al sector a ser reconocido por su escasa fidelidad a un proveedor en particular, de tal forma que quien represente la opción que minimice el costo de aprovisionamiento en un momento determinado, tiene la posibilidad de ingresar a la disputada lista de proveedores.

Son pocos los clientes que consideran la calidad de los productos como elemento diferenciador entre los proveedores, y quienes lo hacen, le conceden un segundo lugar después del precio, en especial cuando los portafolios de productos tienden a ser relativamente similares, y la competencia se traduce en términos de costo. El referente que se emplea para medir la calidad de los productos se reduce al fabricante, donde encontramos innumerables laboratorios farmacéuticos nacionales y multinacionales con portafolios de productos bien diferenciados. El segmento institucional es quizás quien mayor énfasis hace en el fabricante como parámetro de selección de proveedores, limitando sus requerimientos a determinados laboratorios de gran trayectoria y reconocimiento en el mercado, que les permiten asegurar la calidad de los productos suministrados.

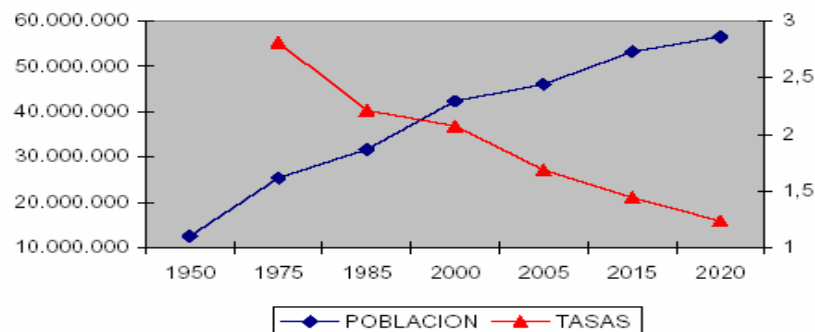
Es importante aclarar que a nivel de droguerías la motivación del cliente está dada por la competitividad en los precios de determinados productos, mientras que en el segmento institucional se origina en el precio o costo global del suministro, es decir el pedido de una droguería está conformado por aquellos productos que individualmente representan la opción de más bajo costo con respecto a otros proveedores, contrario al mercado institucional donde el pedido se realiza al proveedor que suministre el conjunto de productos requeridos con el menor costo total.

3.1.3 Necesidades insatisfechas. Una de las obligaciones inherentes a las instituciones del sector salud del país, es el desarrollo de actividades de promoción y prevención para el control de la natalidad; dando cumplimiento a esta obligación se realizan de forma periódica jornadas de capacitación para los funcionarios y charlas para la población interesada sobre temas relacionados con planificación familiar, salud sexual y reproductiva entre otros, cuyos costos de planeación y ejecución deben ser asumidos en su totalidad por la institución. Esta situación sumada al apoyo técnico que brindan los laboratorios a las empresas que comercializan sus líneas farmacéuticas bajo determinados volúmenes y condiciones, hace factible la creación de un valor agregado para el proveedor que canalice el personal y recursos técnicos suministrados de forma gratuita por el laboratorio farmacéutico, hacia las instituciones de salud, quienes para la realización de dichas jornadas se limitarían simplemente a coordinar la fecha con el distribuidor y laboratorio correspondiente, con un mínimo de costos.

3.2 Factor demográfico.

De acuerdo con el DANE, Colombia ha experimentado cambios acelerados en el volumen y composición de la población. En efecto, desde la segunda mitad del siglo pasado, la población se ha incrementado en 33.4 millones de habitantes, al pasar de 12.6 millones en 1950 a 46.0 millones en 2005, registrando una tasa de crecimiento promedio anual de 2.4%.

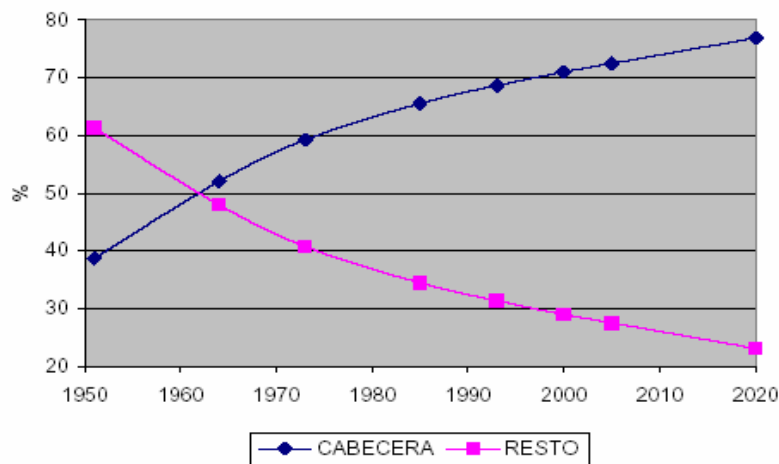
Grafico nº 1. Evolución de la población y tasa de crecimiento 1950 - 2020



Fuente: DANE. Estimaciones demográficas y proyecciones nacionales de Población 1950-2050.

Hasta principios de la década del 50, la población colombiana se concentraba en la zona rural: el 61.3% de habitantes vivían en esta área. Sin embargo, es a comienzos de la década de los sesenta que la distribución poblacional por zona presentó un cambio de tendencia, la cual ya para 1993 representaba una participación de la población en la zona rural del 31.4% del total nacional y se estima que para 2008 alcance sólo el 27.5% del total de la población

Grafico nº 2. Evolución de la población por zona de residencia 1950 - 2020

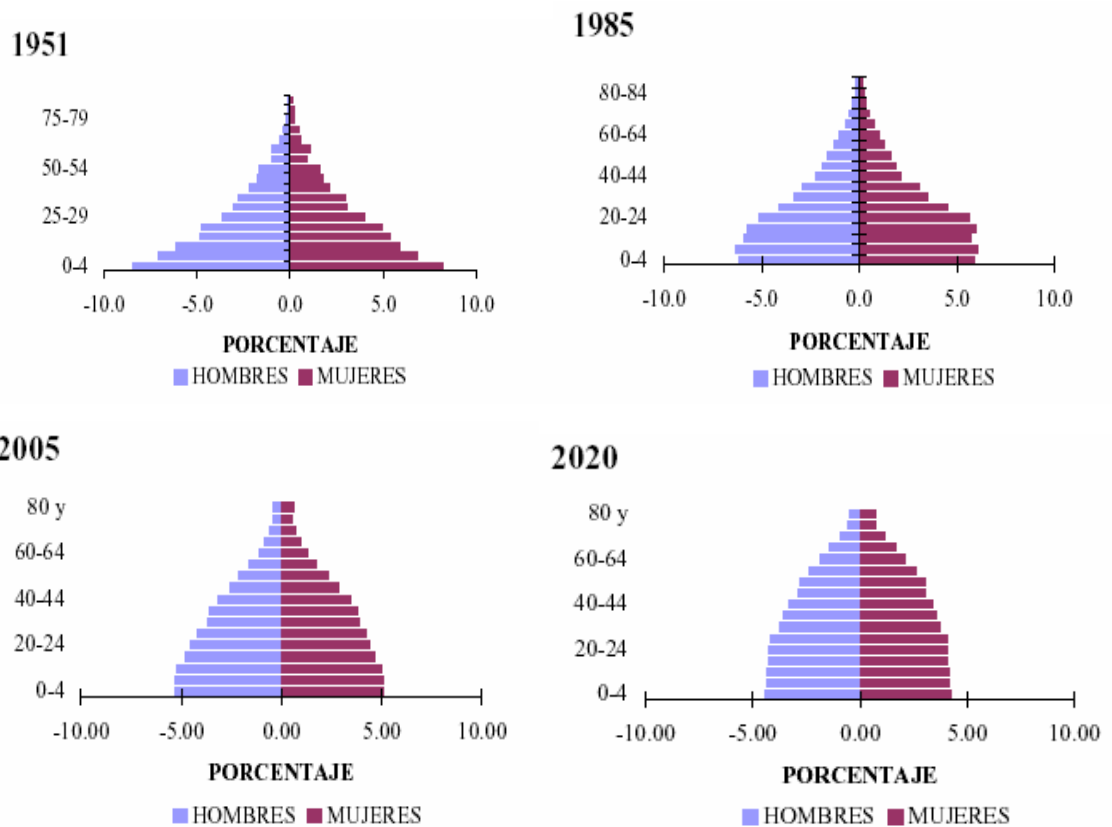


Fuente: DANE. Proyecciones municipales de población 1950 - 2020. Cálculos Departamento Nacional de Planeación.

Otro de los más sobresalientes cambios de la dinámica demográfica nacional esta relacionado con las modificaciones de la estructura de la población por edades, debido principalmente, al descenso de la fecundidad. Para 1950, la proporción de menores de 15 años representaba cerca del 43% de la población, la cual se ha venido reduciendo hasta alcanzar el 31% en 2005. Por el contrario, la población mayor de 15 años cada vez incrementa más su participación; el grupo entre 15 y 65 pasó de representar el 54% en 1950 al 64% en 2005; de igual forma, el comportamiento de población de la tercera edad (mayores de 65) pasó de 3% en 1950 a 5% en 2005 (Gráfico nº 3). Las variaciones en el volumen y composición de la población adquieren gran importancia en la medida en que, así mismo, determinan el volumen y composición de la demanda por bienes y servicios

(educación, salud, nutrición, vivienda, servicios, recreación, etc.), o en la necesidad de crear empleos productivos.

Grafico nº 3. Pirámides poblacionales

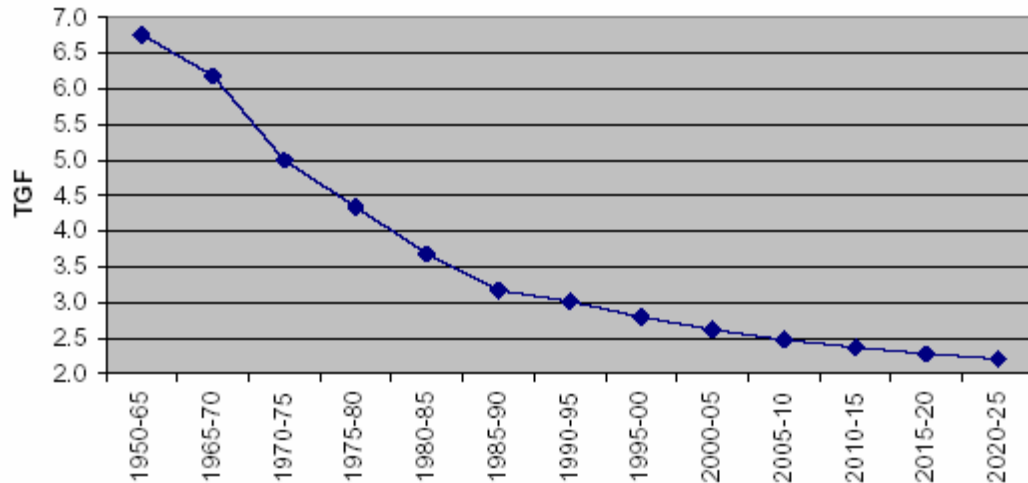


Fuente: DANE. Calculo Departamento Nacional de Planeación

Estos cambios se explican a partir de lo que en la literatura demográfica se ha denominado Transición Demográfica, entendida como el paso de niveles elevados de fecundidad y mortalidad a niveles más bajos de estas variables, las cuales afectan el crecimiento, la distribución espacial y la estructura por edad y sexo de la población. Este proceso está asociado a cambios socio-económicos y culturales, como una consecuencia del desarrollo de la sociedad.

La fecundidad, como resultado de las transformaciones económicas, culturales y sociales y el acceso a la anticoncepción moderna, ha presentado una reducción drástica de sus niveles desde los años sesenta. Después de registrarse un promedio de casi 7 hijos por mujer entre 1950 y 1965, este promedio se redujo a 3 en 1993; y hoy en día se estima en 2.4 hijos (Gráfico nº 4). Este marcado descenso en la fecundidad ha generado una desaceleración en el ritmo de crecimiento de la población del país.

Gráfico nº 4. Evolución de la tasa global de fecundidad 1950 - 2020



Fuente: DANE. Proyecciones de población 1950-2050

Por nivel educativo en el año 2005, la fecundidad de las mujeres analfabetas es tres veces superior a la de las más educadas (4.5 hijos frente a 1,4), lo cual implica que las mujeres sin educación presentan el comportamiento promedio del país hacia el año 1970.

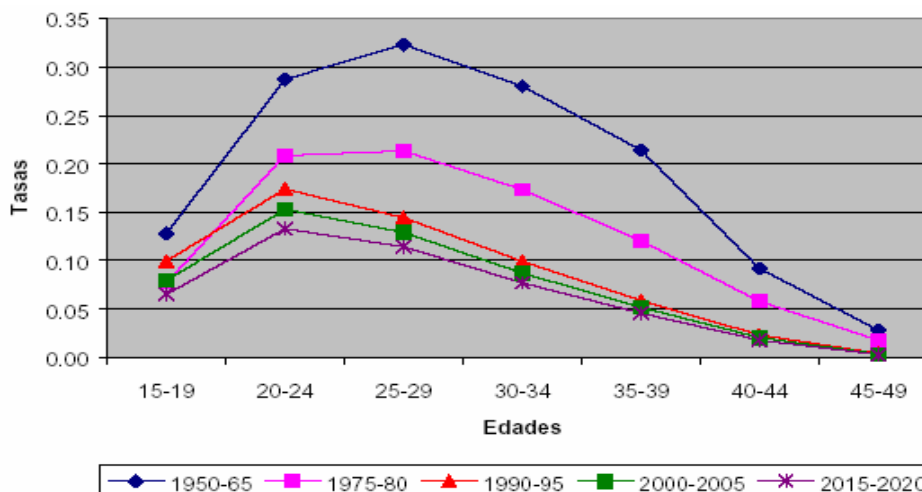
Tabla nº 3. Tasa global de fecundidad por zona y nivel educativo de las mujeres 1995 – 2005

| Nivel de Educación | 1995 | 2000 | 2005 |
|--------------------|------------|------------|------------|
| Zona Urbana | 2.5 | 2.3 | 2.1 |
| Zona Rural | 4.3 | 3.8 | 3.4 |
| Sin educación | 5.0 | 4.0 | 4.5 |
| Primaria | 3.8 | 3.6 | 3.4 |
| Secundaria | 2.6 | 2.4 | 2.4 |
| Universitaria | 1.8 | 1.5 | 1.4 |
| Total | 3.0 | 2.6 | 2.4 |

Fuente: encuesta nacional de demografía y salud. Profamilia.

A pesar de la significativa reducción en los niveles de fecundidad, al analizar el comportamiento de esta tasa por grupos de edad (Tasa Específica de Fecundidad) se presenta un cambio de tendencia (Gráfico No. 5). Por un lado, se observan disminuciones de la fecundidad en todos los grupos de edad excepto en las adolescentes de 15 a 19 años. Por otro lado, hasta la década de 1980 las mayores tasas de fecundidad se presentaban en el grupo de 25 a 29 años ; a partir de 1990 éstas se presentan en el grupo de 20 a 24 años. Esto plantea una nueva problemática en materia poblacional, pues si bien se han reducido las tasas de fecundidad, el embarazo a temprana edad es una alerta sobre el comportamiento demográfico

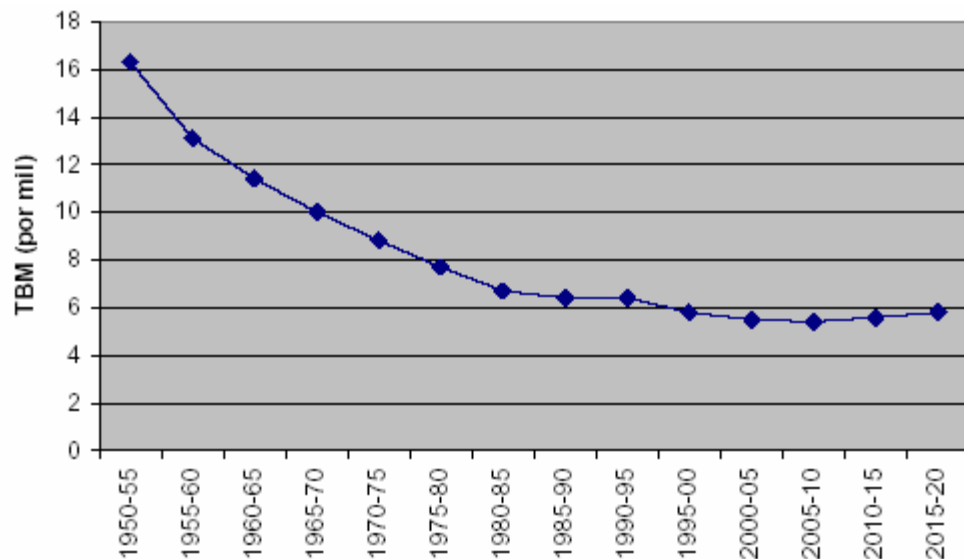
Gráfico nº 5. Evolución de las tasas específicas de fecundidad.



Fuente: CEPAL. Boletín demográfico, estimaciones quinquenales. 1950 - 2020

La mortalidad, como parte del proceso de transición demográfica, experimentó reducciones significativas. La tasa bruta de mortalidad pasó de 16,3 defunciones por cada mil habitantes en 1950 a menos de 6 en 2005 (Gráfico n° 6). El comportamiento favorable de esta variable es resultado de los logros alcanzados en términos de acceso a salud, así como a mayores intervenciones del Estado a través de programas de prevención y promoción de la salud e incrementos en la cobertura y calidad del saneamiento básico y ambiental.

Gráfico n° 6. Evolución de la tasa de mortalidad 1950 - 2020

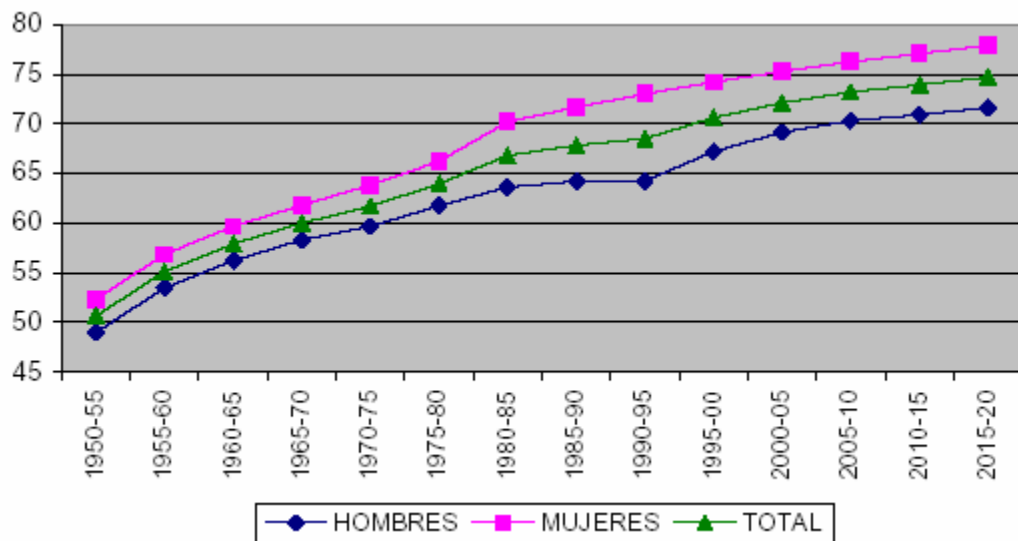


Fuente: CEPAL. Boletín demográfico, estimaciones quinquenales. 1950 – 2020

El comportamiento de la tasa bruta de mortalidad en Colombia se ha visto afectado por los efectos de la violencia, la cual se constituye en un factor que repercute negativamente, afectando en particular a la población masculina y dentro de ella, a la población en edades adultas jóvenes. Mientras que el porcentaje de muertes violentas frente al total de las defunciones en 1985 era de 9.4%, para el año 1991 se incrementó a 18.4% afectando principalmente a los hombres con una participación del 92%; a partir de 1992 cambia su tendencia hasta alcanzar en 1995 el 15.5%.

Los resultados en la tasa global de fecundidad y la tasa bruta de mortalidad han influido en el incremento en la esperanza de vida de los colombianos, la cual entre 1984 y 2005 aumentó de 66.8 años a 72.2 años (Gráfico nº 7). No obstante, la situación imperante de la violencia en el período 1985-95 repercutió en que el incremento de la esperanza de vida de los hombres fuera solo de 1.9 años, mientras que la de las mujeres fue de 2.6 años.

Gráfico nº 7. Evolución de la esperanza de vida al nacer total y por sexo. 1950 - 2020



Fuente: DANE. Proyecciones de población 1950 - 2020

La distribución espacial de la población es otro elemento importante dentro del análisis demográfico. Esta depende en primera instancia del crecimiento de la población, pero también se asocia con los procesos de concentración y urbanización que se producen como resultado de las migraciones internas.

De acuerdo con los resultados de los censos de 1985 y 1993, en este período la población urbana aumentó en más de 4 millones y medio, mientras la población rural sólo se incrementó en 619 mil habitantes. En el 2005 la población urbana sobrepasa los 33 millones. Como se mencionó anteriormente, la distribución

urbano-rural de la población, invirtió su composición entre 1951 y 2005, período en que la población que reside en la zona urbana pasó del 39% al 73%.

Al observar el ritmo de crecimiento de la población por tamaño de los conglomerados, se observa que éste se ha concentrado en las grandes ciudades. En efecto, la población con residencia en ciudades de más de 200 mil habitantes pasó del 32% en 1973 a 49% en 2005 (Tabla N° 4).

Tabla n° 4. Porcentaje de población por tamaño de conglomerados

| Población | 1973 | 1993 | 2000 | 2005 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| > de 1'000.000 | 17,6 | 27,2 | 28,0 | 30,7 |
| 200.000 - 1.000.000 | 14,7 | 17,7 | 19,2 | 17,9 |
| 50.001 – 200.000 | 15,6 | 16,7 | 17,5 | 18,4 |
| 5.000 a 50.000 | 49,8 | 37,1 | 34,3 | 32,1 |
| < 5.000 | 2,2 | 1,2 | 1,0 | 0,9 |
| Total país | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Fuente: Cálculos del Departamento Nacional de Planeación con base en las proyecciones de población del DANE

Este comportamiento tiene su origen en los flujos migratorios que se han presentado a causa de los modelos de urbanización e industrialización y más recientemente, por el aumento de los desplazados ocasionado por la violencia, el cierre de la frontera agrícola y las dificultades económicas por las que está atravesando la población rural de gran parte del país.

La confrontación armada y la acción de los grupos armados ilegales han generado un creciente y alarmante desplazamiento individual y masivo de la población. Aunque no se cuenta con cifras definitivas, se considera que el número de desplazados supera el millón de personas que representan cerca de 200 mil familias. Esta dramática cifra evidencia un grave problema humanitario y socio-demográfico nacional, pues el éxodo obligado y el desarraigo, particularmente de

mujeres y niños provenientes de las zonas rurales, acompañan el hacinamiento, la insalubridad y la insatisfacción de necesidades básicas en los municipios receptores.

3.3 Factor cultural.

CUIDADO DE LA SALUD: El papel que tiene la cultura en el comportamiento humano es un hecho importante en la forma de adoptar el autocuidado por parte de las personas. En el Departamento del Huila y en general en todo el país, los conceptos y prácticas del cuidado de la salud han estado influidos por la concepción de la medicina como un sistema para curar la enfermedad y no para promover la salud. A partir de este enfoque costumbrista en el país, se han propiciado dos situaciones específicas para la población del país, en primer lugar el desconocimiento por parte de un buen segmento de población, en especial la rural, acerca de la importancia de los cuidados que deben adoptar las personas para evitar las enfermedades y el deterioro en las condiciones de vida, mientras que en otro segmento de población agrupado principalmente en los centros urbanos, se presentan comportamientos nocivos para el bienestar personal pese a tener conocimientos sobre los riesgos específicos que una conducta concreta genera para su salud.

De acuerdo con el informe de la Firma Yanhaas⁹, es evidente que hoy los colombianos se cuidan mucho más que antes, pero en promedio sólo el 55% de las personas con alguna preocupación particular por su salud, ha tomado medidas al respecto, destacando que en las mujeres se percibe mayor preocupación por su salud que en los hombres.

De acuerdo con el estudio de Yanhaas más del 36% de la población padece alguna dolencia, enfermedades como la gastritis, síndrome de colon irritable,

⁹ Empresa de Investigación de Mercados y Opinión Pública, Ubicada en Teusaquillo (Cundinamarca) con más de 13 años de experiencia.

problemas de colesterol, e hipertensión entre otras son cada vez mas frecuentes entre los colombianos, producto de un deficiente cuidado de la salud, asociado a variables como: falta de ejercicio, alimentación poco balanceada, tabaquismo y poco descanso.

AUTOMEDICACION: Cuando el equilibrio entre el autocuidado personal y la necesidad de seguir el consejo profesional del médico se rompe, la tendencia natural de cuidarnos da paso a la automedicación, entendida como el consumo de medicamentos, hierbas, remedios caseros, por iniciativa propia o por consejo de otra persona sin consultar con el médico. Esto genera unos riesgos que se han convertido en un problema sanitario mundial.

El índice global de automedicación en Colombia es del 47% y en adultos supera el 75%. Erróneamente, los medicamentos forman parte de la canasta familiar, las personas cuando van al supermercado adquieren todo tipo de medicamentos, con solo pensar que van a sufrir algún dolor, aun sin estar enfermas, haciendo del consumo de medicamentos casi una costumbre,.

Las cifras alarman, desde 1994 se ha duplicado el consumo de productos para el dolor, que causan el 11% de las muertes por problemas renales y el 40% de los casos de hemorragias digestivas. El 77% de los colombianos toman anti bióticos por lo menos una vez al año, si n indicación específica, lo que produce resistencia en las bacterias y dificulta tratar infecciones. También aumentó el uso de antigripales, antiácidos y vitaminas, que en esencia no son inocuos.

El presidente de la Asociación Colombiana para el Estudio del Dolor, Jhon Jairo Hernández, dijo que la última encuesta que realizaron en diferentes ciudades del país revela que cerca de 32 millones de colombianos en promedio cuando tienen algún tipo de dolencia se automedican.

La encuesta señala que las personas consumen un analgésico, porque alguien se lo prescribió algunas vez , se lo recomendó el amigo o porque van a la droguería y

les dicen que eso es bueno para el dolor que padecen, sin ningún análisis crítico; Señala además que en este momento lo que más se automedican los colombianos son los analgésicos, antigripales, antibióticos y antidiarreicos.

Por su parte Janeth Solano funcionaria de la Dirección de Salud Pública del Ministerio de la Protección Social, señala que la norma que prohíbe la venta de medicamentos sin fórmula médica es para todo el país, pero no se cumple, por lo que el Ministerio adelanta una campaña para controlar el uso inadecuado de estas medicinas.

La funcionaria dijo que en estos momentos hay un buen cubrimiento en materia de seguridad social en el país, por lo que no se puede argumentar que no se acude al médico por falta de recursos, ya que el Plan Obligatorio de Salud (POS) incluye cerca de 600 medicamentos.

MEDICINA ALTERNATIVA: El término medicina alternativa designa de forma amplia los métodos y prácticas usados en lugar, o como complemento, de los tratamientos médicos convencionales para curar enfermedades. Éstos incluyen prácticas que incorporan fundamentos espirituales, metafísicos o religiosos, así como tradiciones médicas no occidentales, enfoques de la curación recién desarrollados y varios otros.

Los detractores de la medicina alternativa pueden definirla también como diagnósticos, tratamientos o terapias que pueden dispensar personas que no están legalmente autorizadas para diagnosticar y tratar enfermedades, aunque algunos médicos encuentran valor en el uso de terapias como medicina complementaria.

Buena parte de la comunidad científica define la medicina alternativa como cualquier tratamiento cuya eficacia y seguridad no han sido comprobadas mediante estudios controlados y contrastados, sin que esta situación haya representado impedimento alguno para la masificación de su uso.

La medicina complementaria es más que una moda o una corriente que sustituye a la medicina convencional, es una forma de mirar la salud con el ser humano como un todo y una práctica que cada vez cobra más fuerza. Estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) revelan que actualmente el 40% de la población colombiana recurre a la medicina alternativa o complementaria, y se proyecta que al cabo de unos cinco años alcance proporciones de aproximadamente el 50% como ocurre en Australia, Estados Unidos y Francia.

En Colombia la medicina alternativa ya cuenta con un marco legal establecido por el proyecto de ley 106 de 2004 por medio de la cual se define lo que es la medicina tradicional; alternativa y complementaria y su marco de acción, a la vez que se crea el Consejo Colombiano de Medicina Alternativa y la Dirección de Medicina Alternativa en el Ministerio de la Protección.

3.4 Factor político y económico.

REGALÍAS: Las regalías directas por exportación de hidrocarburos han venido ganando importancia dentro de los ingresos corrientes del departamento, mientras los recursos propios representados por los ingresos tributarios y rentas cedidas, han tenido un comportamiento que tiende a la inmovilidad en términos nominales. Significa esto que, mientras los recursos por regalías directas se han venido fortaleciendo, la capacidad de generar recursos propios por parte del Departamento se ha estancado, acrecentando la dependencia que de las regalías tiene el presupuesto de ingresos del departamento y haciendo más difícil el autofinanciamiento del gasto.

Las regalías directas representan en la actualidad cerca del 30% de los ingresos totales del Departamento y explican en una alta proporción los niveles de inversión en educación, salud, agua potable y alcantarillado y casi el 100% de la inversión en otros sectores considerados prioritarios para el desarrollo departamental. Esta

situación nos permite aseverar que el Departamento del Huila es dependiente fiscalmente, pues su autonomía es mínima si consideramos las regalías como una transferencia de la nación, transferencia que depende del nivel de producción de un recurso natural no renovable, que tiende a extinguirse al compás de su extracción.

Esta dependencia constituye una seria preocupación de la administración, pues las perspectivas de producción no son muy alentadoras. Por ello, la gobernación del departamento decidió anticiparse a una eventual reducción de su renta más importante y conocer las acciones necesarias para conjurar sus consecuencias. Este ejercicio se estructuró con base en el comportamiento de la producción de hidrocarburos durante los últimos tres años, además de unos estimativos para el precio internacional de referencia del petróleo y las expectativas con respecto a la tasa de cambio, con lo cual se plantearon tres escenarios: Uno con un decrecimiento anual de la producción del 8.13%, un precio internacional del petróleo decreciente que tiende a los US \$37 por barril hacia el año 2010 y una revaluación promedio por año equivalente al 5%; otro con una disminución anual del 6.14%, una tendencia de equilibrio del precio internacional del petróleo hacia los US \$50 por barril a partir del 2007 y una revaluación promedio por año equivalente al 4%; y un tercero en el cual se toman los mismos supuestos que en el escenario 2 en cuanto a producción y TRM, pero asumiendo, a partir del 2007, que los precios regresan a los niveles observados año a año entre 1999 y 2003.

Con base en las expectativas de reducción de la producción según los estimativos de ECOPETROL S.A., al realizar el cálculo de las reservas remanentes (reservas probadas menos producción) bajos los tres escenarios, se pudo observar que al Departamento del Huila le quedan reservas de hidrocarburos para aproximadamente 6 años, mientras que el país tendría reservas para aproximadamente 10 años más de producción, de no encontrarse nuevos campos, lo cual, para el Huila, parece distante. Sobre el particular, las perspectivas de

incrementar las reservas probadas de hidrocarburos en el Departamento son bastante inciertas y bajo este panorama, el Departamento estaría recibiendo regalías directas importantes dentro de su estructura de ingresos, por aproximadamente seis años más al ritmo de producción actual.

Esta situación provocará una reducción constante de los ingresos por concepto de regalías directas hasta una proporción actual de los demás recursos propios del Departamento. Las regalías directas, como se sabe, dependen no sólo del ritmo de producción, sino también de variables externas como el precio internacional del barril de petróleo, la tasa de cambio y los costos asociados a la explotación, transporte, refinación y exportación de los hidrocarburos. De representar cerca del 33% del total de los ingresos del ente departamental para el 2006, las regalías directas pasarían a significar un poco menos del 25% en el mejor de los escenarios previstos y en el más pesimista, menos del 18% para finales de la presente década.

Un valor total de 297.430.319.353 millones de pesos giró la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) al Departamento del Huila en el 2006 por concepto de regalías petroleras¹⁰.

El Huila ocupó el tercer puesto en el recibo de estos recursos, los cuales tienen una destinación específica: salud, educación, agua potable y alcantarillado. El primer lugar lo consiguió Casanare con un ingreso de \$575.135.378.603. Le sigue Meta con \$366.812.805.957. Por municipios del Departamento, luego del Huila, como ente territorial, Neiva recibió más por regalías: \$47.574.721.969, después fue Aipe con \$27.116.058.877 millones pesos y luego Palermo con \$18.992.917.640 millones. Yaguará, Baraya, Gigante, Tesalia y Garzón recibieron en menor proporción.

¹⁰ Informe a diciembre 2006 de la Agenda Nacional de Hidrocarburos (ANH).

TRATADO DE LIBRE COMERCIO: Tras el cierre de las negociaciones del TLC en febrero de 2006, las opiniones están divididas frente al tema de los medicamentos, Maria Claudia García G. Presidenta ejecutiva de la asociación de laboratorios Farmacéuticos de Investigación (AFIDRO), afirma que los medicamentos no van a subir de precio con la entrada en vigencia del TLC, “El mercado farmacéutico colombiano es altamente competido, y para cada patología existen múltiples alternativas terapéuticas. En consecuencia los precios de los medicamentos, como en cualquier sector de la economía, los determinan las fuerzas del mercado y la dinámica de oferta y demanda. Así, ningún medicamento original, protegido o no por propiedad intelectual, podría llegar al mercado con un precio exagerado ya que el mismo mercado se encargaría de limitar su venta” de igual forma la Presidenta ejecutiva de AFIDRO sostiene “es falso que los medicamentos genéricos vayan a desaparecer del mercado. Ninguna norma que sea adoptada dentro del TLC podrá tener carácter retroactivo, por lo tanto la oferta de productos tanto genéricos como originales, disponible hoy para los colombianos, se mantendrá.”

Como contraparte Germán Holguín Zamorano director Misión Salud, hace énfasis en la restricción que constituyen para el acceso a medicamentos genéricos, las concesiones hechas por Colombia a las farmacéuticas estadounidenses en términos de propiedad intelectual, que demoran el ingreso de los genéricos, los cuales cuestan una quinta parte de los productos de marcas internacionales y abastecen el 70% del mercado nacional. Así, en el futuro los fármacos nuevos gozarán de más de 20 años de monopolio y los consumidores tendrán que esperar más para acceder a los genéricos.

Tomando como referencia los planteamientos anteriores, es posible elaborar dos escenarios futuros para el sector salud: en el primer escenario la producción de genéricos continúa sin ninguna restricción, y aquellos medicamentos importados tienden a bajar de precio ante el desmonte gradual de aranceles, al mercado

nacional entran nuevos laboratorios farmacéuticos internacionales que para ganar participación en el mercado nacional deben contar con un portafolio de productos con alta competitividad en precios, que a su vez impide el incremento de los mismos por parte de los productores nacionales. Bajo estas condiciones los grandes beneficiados serían los usuarios, puesto que la disminución en los precios en un entorno altamente competitivo como lo es el sector salud, se transfiere a lo largo de la cadena de valor hasta llegar al consumidor final, en lo que denominaremos un escenario optimista.

Un segundo escenario está constituido por la limitación a la producción de genéricos a partir de las concesiones hechas en propiedad intelectual, que incrementarían significativamente los precios ante la comercialización casi exclusiva de medicamentos de marca, ocasionando un aumento del gasto en salud de cientos de millones de dólares anuales, lo que dejaría sin acceso a medicamentos a miles de colombianos, ante la insostenibilidad del régimen subsidiado de salud SISBEN y la inminente reducción en el POS (Plan Obligatorio de Salud) para el régimen contributivo; situación que podría favorecer a los distribuidores y droguistas independientes que tengan la capacidad financiera de mantener un inventario de mercancía con un costo exorbitante, ya que el sistema general de seguridad social creado con la ley 100 de 1993, sería inviable en lo referente al suministro de medicamentos, de tal forma que el estado tendría que optar por brindar seguridad social exclusivamente a los trabajadores, como sucedía antes de 1993 donde el núcleo familiar no estaba amparado por el sistema, incrementar el porcentaje mensual aportado al sistema a empresas y trabajadores, o eliminar del POS el suministro de medicamentos. Alternativas que implican un incremento en la demanda a nivel de droguerías como canal mayoritario de distribución para la industria farmacéutica; en un escenario que por la restricción en el acceso a los medicamentos para gran parte de la población denominaremos pesimista.

CRECIMIENTO DEL MERCADO. Para el análisis del mercado se emplearon cifras estadísticas a diciembre de 2002, dado que no existen registros más recientes sobre la industria farmacéutica. De acuerdo a estas cifras elaboradas por la empresa INTERDATA S.A¹¹, durante el periodo comprendido entre los años 1998 – 2002 (Agosto – Agosto) el valor de las ventas en el mercado farmacéutico para uso humano, aumentó en pesos corrientes en cerca de un 13% promedio anual.

Al deflactar esta cifra por el índice de precios al consumidor de los medicamentos informado por el DANE, el resultado es una disminución en el valor real de las ventas del 1.6% promedio anual, para una caída total en el período del 6.5%, al pasar las ventas del mercado comercial en pesos reales de \$ 1.385 millones en 1998 a \$ 1.297 millones en 2002. (Ver Tabla n° 6.) Este cálculo coincide con el comportamiento de las unidades vendidas reportado por Interdata para el período en referencia, pues según esta firma las ventas en unidades han caído en un promedio del 1.4% promedio anual (Tabla n° 5). Vale la pena señalar que en el período analizado el Índice de Precios de Medicamentos creció casi el doble del índice total de precios al consumidor. (73.42 % vs. 36.51 % respectivamente). Indudablemente, la liberación de precios decretada en 1999 explicó este fenómeno, puesto que la reacción lógica de los fabricantes era la de recuperar los rezagos originados en muchos años de control directo de precios por parte del Estado, con unos ajustes superiores a los niveles de inflación. Actualmente la proliferación de laboratorios farmacéuticos y distribuidores mayoristas en el país, así como la incertidumbre generada con el TLC, han servido como catalizador para la estabilización en el precio de los medicamentos, frenado por completo la tendencia alcista que tuvo lugar luego de la liberación de precios por parte del Estado.

¹¹ Empresa dedicada a la investigación de mercados con sede en la ciudad de Bogotá.

Tabla n° 5. Ventas industria farmacéutica.

| Agosto 1998- Agosto 2002. Millones de pesos. | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| | 1.998 | 1.999 | % CRECIM | 2.000 | % CRECIM | 2.001 | % CRECIM | 2.002 | % CRECIM | % CREC PROM |
| Mercado comercial precios corrientes | 1.385.526 | 1.562.673 | 12,79 | 1.756.002 | 12,37 | 1.988.572 | 13,24 | 2.249.807 | 13,14 | 12,89 |
| Mercado institucional precios corrientes | 589.283 | 664.626 | 12,79 | 746.851 | 12,37 | 845.767 | 13,24 | 956.873 | 13,14 | 12,88 |
| Mercado total precios corrientes | 1.974.809 | 2.227.299 | 12,79 | 2.502.853 | 12,37 | 2.834.339 | 13,24 | 3.206.680 | 13,14 | 12,88 |
| Mercado comercial en unidades | 322.486.961 | 313.913.913 | -2,66 | 301.900.484 | -3,83 | 302.185.167 | 0,09 | 304.633.046 | 0,81 | -1,40 |
| Crecimiento precios Medicamentos anual | | 18,95 | | 14,46 | | 13,63 | | 9,29 | | 73,42 |

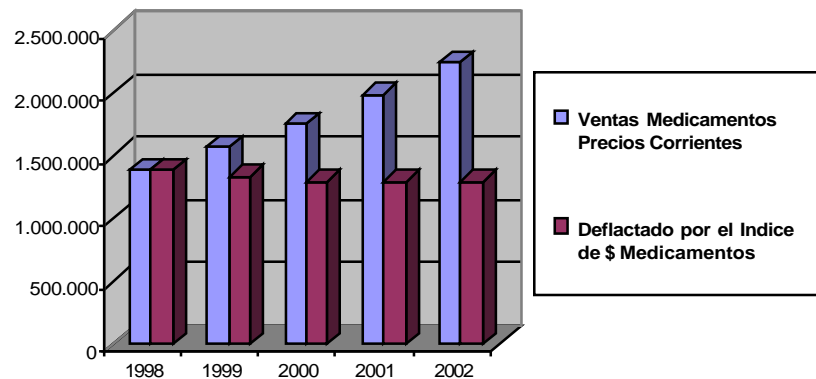
Fuente: Interdata

Tabla n° 6 Ventas mercado comercial

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas Medicamentos Precios Corrientes | 1.385.526 | 1.562.673 | 1.756.002 | 1.988.572 | 2.249.807 |
| Deflactado por el Índice De precios Medicamentos | 1.385.526 | 1.333.225 | 1.297.475 | 1.295.402 | 1.297.317 |

Fuente: Interdata para los datos nominales. Deflactado según Índice de Precios al Consumidor de Medicamentos.

Grafico n° 8 VENTAS DE MEDICAMENTOS EN COLOMBIA.
(Millones de pesos)



Fuente: Interdata para los datos nominales. Deflactado según Índice de Precios al Consumidor de Medicamentos.

Como es de esperarse, el comportamiento de la demanda de medicamentos no ha estado determinado por el efecto ingreso sino por el efecto precio. Al intentar comparar el desenvolvimiento de las ventas farmacéuticas con el desempeño económico del país (Tabla n° 7), encontramos que las primeras no corresponden al comportamiento de los grandes agregados macroeconómicos, tales como el crecimiento del Producto Interno Bruto y la Tasa de Desempleo. Para el período analizado las ventas de medicamentos en el mercado comercial disminuyen en valores reales, mientras el PIB crece a una tasa promedio del 0.5% promedio anual.

Tabla n° 7 Ventas reales de medicamentos vs variables macroeconómicas

| Año | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Crecimiento PIB | -4,20 | 2,80 | 1,60 | 1,70 |
| Tasa Desempleo | 18,00 | 19,50 | 16,80 | 19,10 |
| Inflación | 9,23 | 8,75 | 7,60 | 6,00 |
| Crecimiento Vtas Reales Medicamentos | -3,77 | -2,68 | -1,16 | 0,15 |

Fuente: Dane, Fedesarrollo, Interdata S.A:

3.5 Factor legal y gubernamental

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (www.who.int/es). Creada el 7 de abril de 1948, es el organismo de las Naciones Unidas especializado en salud, cuyo objetivo es que todos los pueblos puedan gozar del grado máximo de salud que se pueda lograr. Parte de esta misión se desarrolla desde 1987 a través de la publicación de Información farmacéutica obtenida o facilitada a la OMS por organismos de investigación y reglamentación de cualquier lugar del mundo. En la publicación se presentan regularmente estudios que son determinantes para discontinuar la producción y comercialización de alguna sustancia farmacéutica

en particular, producto del análisis de efectos adversos del mismo en la salud del paciente y el ambiente.

Esta situación crea un riesgo de inventario para todos los participantes en el sector farmacéutico, en especial para el distribuidor, quien con el propósito de realizar los despachos oportunos de sus pedidos debe mantener un gran número de existencias de producto, que en un momento determinado puede ser declarado no apto para el consumo humano por la OPS, Organización Panamericana de la Salud (www.paho.org) como se conoce la oficina regional de la OMS para América.

Un ejemplo reciente de la incidencia del marco legal establecido por la OPS en el mercado farmacéutico, lo constituye el Salbutamol inhalador, que de acuerdo a estudios realizados por la misma entidad, produce taquicardia¹² en los infantes y los hace propensos a presentar un paro cardíaco, como consecuencia de la presencia de biocarbonos. Por tal motivo se ha obligado a los laboratorios farmacéuticos a modificar sus plantas para fabricar el Salbutamol inhalador libre de biocarbonos, de forma simultánea con el retiro del mercado de todos los productos que no cumplan con este requisito.

En Colombia el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) cuenta con las mismas facultades que la OPS, respecto al estudio de fármacos, para emitir resoluciones que suspendan su fabricación, importación y comercialización en el territorio colombiano, además de expedir y vigilar el cumplimiento de las normas que reglamentan el sector y todos sus participantes.

En el tema de distribución y de dispensación podemos afirmar que la legislación sobre el sector farmacéutico colombiano se ha concretado en el tema de la producción, pero no en el de la comercialización, el almacenamiento, la

¹² Frecuencia excesiva de las palpitaciones del corazón.

distribución y la dispensación. Hace falta que se legisle y que se creen los mecanismos para la vigilancia en estos temas si se quiere asegurar la calidad de los medicamentos hasta que el usuario los consuma.

Los asuntos referidos a la distribución y dispensación de fármacos afectan de manera directa la productividad y la competitividad de este sector más que en ningún otro y fundamentalmente porque si no hay una política expresa en este campo la seguridad y la eficacia terapéutica se verían seriamente afectadas.

LEY 100 DE 1993

La Ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de Seguridad Social Integral, establece una legislación nueva sobre Seguridad Social para Colombia, con énfasis en el Sistema General de Pensiones en el Libro Primero, en el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el Libro Segundo, en el Sistema General de Riesgos Profesionales en el Libro Tercero y en Servicios Sociales Complementarios en el Libro Cuarto. En el presente proyecto se hará un análisis de la Ley y sus desarrollos en lo relacionado exclusivamente con el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

La reforma de la Salud en el País se orientó en 3 direcciones: la desmonopolización de la seguridad social en salud para los trabajadores del sector privado al brindarle a todos los asalariados la opción de elegir la entidad que les preste el servicio de salud; la presencia del sector privado como opción adicional al Instituto de Seguros Sociales (ISS) y la aparición de un sector subsidiado que se sustenta en la creación de un Fondo de Solidaridad y Garantía, y que brinda aseguramiento a la población pobre del país.

El propósito fundamental de la Ley 100 de 1993 es alcanzar la cobertura universal en la prestación de los servicios asistenciales de salud. Se espera garantizar y financiar dicha cobertura mediante dos regímenes: el contributivo, autofinanciado

totalmente con los aportes obligatorios obrero-patronales y que podría, según estimaciones preliminares, cubrir el 70 por ciento de la población colombiana; el de seguridad social, o subsidiado, con subsidios a la demanda de origen fiscal y de solidaridad parafiscal, que podría llegar a cubrir integralmente la meta del 30 por ciento, logrando una cobertura del 100% de la población antes del año 2001.

Tabla nº 8. Cobertura del SGSSS por régimen.

| INDICADORES | % DE COBERTURA | | | | | |
|--------------------------------|----------------|------|------|------|------|------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Cobertura régimen contributivo | 33.5 | 31 | 30.1 | 31 | 33.8 | 33.7 |
| Cobertura régimen subsidiado | 22.5 | 25.7 | 26.1 | 26.6 | 34 | 40.4 |
| TOTAL | 56 | 56.7 | 56.2 | 57.6 | 67.8 | 74.1 |

Fuente: DANE, Ministerio de Protección Social

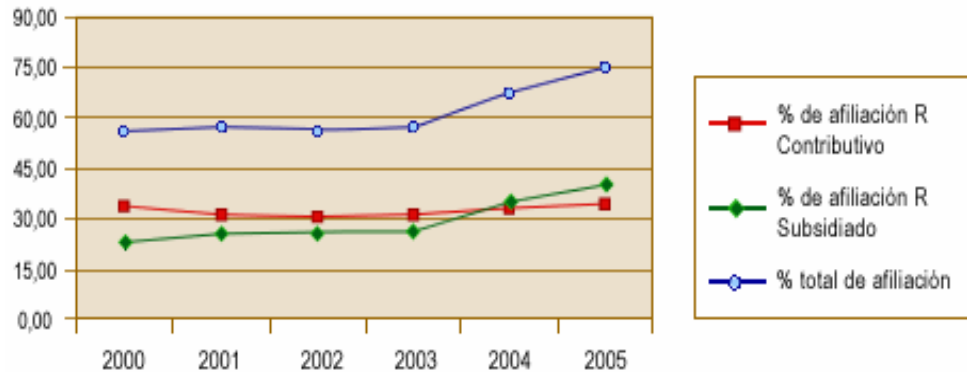
En el régimen contributivo se observó una disminución en la cobertura de la afiliación en los años 2000 a 2002; esta cobertura presenta una tendencia al incremento en los años 2003, 2004 y se mantiene en el año 2005.

Este hecho es explicado por el Informe Anual del CNSSS¹³ al Congreso 2004 - 2005 de la siguiente forma: “el comportamiento favorable de las variables económicas durante el año 2004, a la promoción de la afiliación y en especial en los sectores con capacidad de pago parcial, agrupados en gremios, sector informal y trabajadores independientes preservando el equilibrio financiero del SGSSS¹⁴, y a los controles adicionales en los sectores con mayor riesgo de evasión con el objeto de que afilien a sus trabajadores, entre otros”

¹³ Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

¹⁴ Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Grafico nº 9. Tendencia del aseguramiento en salud.



Fuente: Informe anual C N S S S . 2006

El régimen subsidiado, por su parte, muestra una tendencia sostenida al aumento en la cobertura, pasando del 22,5% en el año 2000 hasta el 40,4% en el 2005, lo cual demuestra el esfuerzo que se viene haciendo en la afiliación a este régimen; es además un posible efecto del incremento de recursos por liquidación de contratos y otras estrategias financieras que ha hecho el Ministerio de la Protección Social. Dentro del total de afiliados al régimen subsidiado se contemplan los afiliados mediante los llamados subsidios plenos y los subsidios parciales.

El total de personas afiliadas a la Seguridad Social en Salud en Colombia para el año 2005 fue 34.114.992 que corresponde al 74,10% de la población colombiana, haciendo evidente el gran déficit en la cobertura del SGSSS, que se proyectaba con la ley 100 de 1993 fuera del 100% antes del año 2001. El presente reelecto gobierno esta haciendo especial énfasis en la ampliación de la cobertura, con el propósito de lograr plena cobertura en los próximos tres años, para lo cual a aumentado de forma directa los recursos para la salud, y a realizado algunos ajustes al SGSSS, de conformidad con la ley 1122 de 2007 donde se ampliaron las fuentes de financiación para el régimen subsidiado, estableciendo una

proporción creciente de los recursos del Sistema General de Participaciones que llegara al 65% en el 2009, complementado con un incremento en la cotización mensual para el régimen contributivo a partir del primero de enero de 2007, pasando del 12% al 12.5% destinando el medio punto al régimen subsidiado.

Se incluyen también una medida transitoria para destinar recursos del Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera y del fondo nacional de regalías, por una sola vez para pagar deudas de entidades territoriales con el régimen subsidiado de salud (EPS del régimen subsidiado, y a través de estas con hospitales públicos).

ACTO LEGISLATIVO 01 DE 2001: Crea el Sistema General de Participaciones de los departamentos, distritos y municipios, con base en los recursos del situado fiscal, el Fondo Educativo de Compensación y la participación de los municipios en los Ingresos Corrientes del Estado. Destino los recursos a la financiación de los servicios a cargo de las entidades territoriales respectivas dándole prioridad al servicio de salud, garantizando la prestación de los servicios y la ampliación de la cobertura.

La modificación constitucional eliminara temporalmente la dependencia automática de las transferencias intergubernamentales con los Ingresos Corrientes de la Nación. sin embargo una vez sorteado el periodo de transición establecido (2002–2008), en el cual los recursos crecerían condicionados al crecimiento de la inflación mas una adición de 2% o 2.05%, la liquidación de las transferencias intergubernamentales dependerá nuevamente de los ingresos corrientes de la nación. Además preciso que el porcentaje de los ingresos corrientes de la nación destinado al sistema general de participaciones seria como mínimo el porcentaje que se hubiere transferido en el año 2001.

El monto de los recursos que la nación transfería a las entidades territoriales, en el 2001, por concepto de Situado Fiscal, Participación de los Ingresos Corrientes de

la Nación y Fondo Educativo de Compensación y otros recursos propios de las entidades, fue valorado en la suma de \$10.962 billones, y se estableció que a partir de 2009 el monto de las transferencias del sistema se incrementaría anualmente en el promedio de la variación porcentual de los ingresos corrientes de la nación durante los cuatro años anteriores, incluido el foro del presupuesto en ejecución.

LEY 715 DE 2001: Reglamentó el acto legislativo 01 de 2001 y dictó las nuevas normas en materia de recursos y competencias, lo mismo que otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de salud y educación.

En el ámbito de la salud determinó que los recursos serían utilizados en subsidios a la demanda, atención a la población pobre en lo no cubierto con estos subsidios y en acciones prioritarias de salud pública. Dispuso que los recursos del Sistema General de Participación se repartieran de acuerdo a unas proporciones definidas: un 4% sería destinado a asignaciones especiales en las cuales figura FONPET¹⁵, 2.9% para resguardos indígenas, 0.52% alimentación escolar, municipios ribereños del río Magdalena 0.08%, y el 96% restante para los sectores de educación 58.5%, salud 24.5% y propósito general 17%. Este último incluye agua potable y saneamiento básico, proyectos educativos de salud, deporte y cultura.

SISBEN: La Constitución Nacional de 1991 dentro del ámbito de Estado Social de Derecho establece la necesidad de focalizar o dirigir el gasto social a la población más pobre y vulnerable por parte del gobierno nacional y de los gobiernos departamentales y locales. Para cumplir con este mandato, los responsables de la administración pública deben contar con mecanismos técnicos y objetivos que garanticen una total transparencia en la identificación de las necesidades reales y en la selección de los potenciales beneficiarios para los programas sociales.

¹⁵ Fondo Nacional de Pensionados de las Entidades Territoriales.

El SISBEN es un Sistema de información que permite el ordenamiento de personas y familias de acuerdo con su nivel de estándar de vida o de pobreza, medido por un indicador continuo que sirve como instrumento para la selección de beneficiarios de subsidios de gasto social en salud, educación, vivienda, bienestar familiar.

De acuerdo con un estudio evaluativo del SISBEN, realizado en forma conjunta por la Misión Social del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Salud, son múltiples los problemas detectados en el sistema, relacionados con la recolección, captura de la información, administración y uso del SISBEN, facilitando la aparición de problemas para la entrega de subsidios, de tal forma que Cerca del 15% de la población considerada como pobre no había sido incorporada en las bases SISBEN, por el contrario, se presenta un enorme porcentaje de colados, cerca del 25% de los clasificados como pobres, en realidad no lo son.

El gobierno nacional decidió mediante el documento CONPES¹⁶ 055 del 2001 aprobar la reforma del actual Sistema de identificación de beneficiarios de programas sociales (SISBÉN) el cual después de ocho años de ser utilizado como instrumento de focalización de recursos públicos destinados a programas sociales requiere ser actualizado para corregir los sesgos y deficiencias que este sistema haya adquirido.

Actualmente, la base nacional consolidada registra 31,3 millones de personas en todos los niveles, en nivel 1 y 2: 26,3 millones, de los cuales 8,8 millones (33,4%) en zona rural y 17,4 millones (66,1%) en zona urbana.

¹⁶ Concejo Nacional de Política Económica y Social.

Tabla nº 9. Base nacional consolidada SISBEN

| Nivel | Hogares | | | Núcleos | | | Personas | | |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | Urbano | Rural | Total | Urbano | Rural | Total | Urbano | Rural | Total |
| Nivel 1 | 2.070.310 | 1.439.925 | 3.510.235 | 2.563.696 | 1.705.105 | 4.268.801 | 9.099.126 | 6.296.099 | 15.395.225 |
| Nivel 2 | 2.118.229 | 657.409 | 2.775.638 | 2.679.129 | 790.220 | 3.469.349 | 8.374.511 | 2.568.322 | 10.942.833 |
| Total Nivel 1 y 2 | 4.188.539 | 2.097.334 | 6.285.873 | 5.242.825 | 2.495.325 | 7.738.150 | 17.473.637 | 8.864.421 | 26.338.058 |
| Nivel 3 | 1.216.484 | 115.109 | 1.331.593 | 1.494.439 | 1.627.714 | 3.122.153 | 4.393.984 | 417.936 | 4.811.920 |
| Total Nivel 1,2 y 3 | 5.405.023 | 2.212.443 | 7.617.466 | 6.737.264 | 4.123.039 | 10.860.303 | 21.867.621 | 9.282.357 | 31.149.978 |
| Nivel 4 y más | 38.370 | 20.742 | 59.112 | 42.792 | 23.293 | 66.085 | 127.603 | 73.450 | 201.053 |
| Total | 5.443.393 | 2.233.185 | 7.676.578 | 6.780.056 | 4.146.332 | 10.926.388 | 21.995.224 | 9.355.807 | 31.351.031 |

Fuente: El nuevo SISBEN: situación actual y perspectivas, Departamento Nacional de Planeación.

Con el nuevo SISBEN, que implanta cont roles en el manejo de la información para evitar su manipulación y establece un índice SISBEN con mayor capacidad para discriminar población pobre, se aspira a incorporar cerca de 8 millones de hogares que, en una primera instancia, se considera están en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, vinculando 2 millones al cierre del año 2008 y adicionando 3 millones anualmente durante el 2009 y 2010.

3.6 Factor Tecnológico

Considerando específicamente el segmento de distribución mayorista, la apropiación tecnológica en términos generales es deficiente. En primer lugar la utilización de herramientas Web está en una etapa de exploración para la mayor parte de empresas, mientras que las pocas que ya han incursionado en la era de las comunicaciones digitales lo hacen de forma parcial, a través de una dirección de correo electrónico, como única herramienta Web para la comunicación con los clientes y público en general.

Dentro de las empresas que actualmente ofrecen cobertura en el Departamento del Huila, bien sea con oficinas principales, sucursales o representantes de ventas, solo cuatro hacen presencia en el ciberespacio: Dromayor, Droguería continental, Disdrogas y AXA Distribuciones, destacando que ninguna es iniciativa empresarial del Departamento del Huila, donde la era de la Internet se ha limitado a la funcionalidad del correo electrónico, no solo por parte del sector farmacéutico, sino como una situación generalizada en todas las actividades económicas del Departamento.

Dromayor y AXA Distribuciones, se pueden considerar como las empresas pioneras en la implementación de tecnologías Web, empleando sus sitios en Internet como plataforma para el contacto directo con sus clientes, quienes pueden realizar pedidos y consultas en línea, además de tener a su disposición información organizacional, publicaciones del sector farmacéutico, correo electrónico gratuito y hasta sala de Chat. Aunque el volumen de negocios que se generan por el canal Web de distribución es relativamente pequeño, y de escaso potencial en el corto plazo, es un hecho que Internet está cambiando la forma de hacer negocios y las empresas deben prestar mayor interés en desarrollar estrategias e-business basadas en este canal, que permitan presentar más y mejores alternativas a sus socios comerciales, mejorando de esta manera la forma de desarrollar sus relaciones.

Aunque el e-commerce (comercio de bienes y servicios vía Web) se encuentra en un estado embrionario y sus alcances no se han podido medir en su totalidad, están apareciendo diversas tendencias de desarrollo del comercio electrónico, ya no sólo individual -como se adelanta hoy- sino entre empresas (business to business o B2B).

Los nuevos desarrollos de Internet permiten a cualquier persona comprar productos y servicios desde el hogar o la empresa con cargo a una tarjeta débito o

crédito, Sin embargo todavía hay desconfianza para usar este tipo de transacciones o medios de pago. Colombia cuenta con la Ley de Comercio Electrónico, la cual adopta un marco normativo que avala los últimos desarrollos tecnológicos sobre seguridad en materia de comercio en la red. Esa norma reglamenta la firma digital y la aparición de empresas certificadoras, que servirán para generar confianza entre las personas y compañías que realicen transacciones utilizando medios electrónicos.

El Comercio Electrónico es la forma propia de Internet en el que se realiza la transacción económica, compra o venta, de forma ágil, rápida y directa, favorecida por la comodidad y facilidad de utilización por parte de los usuarios en Internet. La evolución de la informática, y el fin del aislamiento del usuario que ha provocado Internet generan múltiples aplicaciones, que corroboran el futuro de este medio. El Comercio Electrónico, el dinero electrónico, el monedero electrónico, son conceptos y términos que ya empiezan a ser reconocidos cotidianamente, y que poco a poco se irán intercalando en el uso y costumbres sociales y económicas; situación que no puede desconocer la empresa que se proyecte hacia el futuro, quien debe iniciar la implementación de herramientas Web desde ahora, pese a que actualmente la presencia en Internet al menos en el país se limite a ofrecer una imagen empresarial innovadora. Pues muchas empresas están en Internet por esta razón, sin embargo dado el incremento exponencial en el número de empresas que ya cuentan con presencia en Internet, no pasará mucho tiempo sin que los términos se inviertan y en lugar de ser vanguardista estar en Internet, sea lo habitual y no estar en Internet sea un anacronismo lamentable.

Sin discriminar por empresas, la tecnología a nivel de representantes de ventas en el segmento de mayoristas es incipiente; el uso de una lista de precios impresa, y el diligenciamiento de los pedidos en formatos prediseñados es el común denominador entre las distribuidoras del sector farmacéutico. A excepción de la droguería continental que es pionera en la aplicación de tecnología en canal de

comercialización de los representantes de ventas, quienes se encuentran equipados con un computador portátil que además de ser funcional en el diligenciamiento de los pedidos, les permite verificar la disponibilidad de mercancías, con el propósito de ajustar los pedidos a las existencias de cada producto minimizando los despachos con faltantes.

3.7 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

La oferta de medicamentos en Colombia está conformada por los fabricados en el país y por los importados. Cuando se habla de industria farmacéutica colombiana, al cierre del 2002 se estimaba que existían alrededor de 200 laboratorios y/o establecimientos contratantes con registro, que participaban en un 3.2% de la producción bruta de la industria nacional, en un 2.7% en el empleo, y un 4.4% en el total del valor agregado nacional. Al tener en cuenta las empresas dedicadas tanto a la producción, e importación de medicamentos esta cifra se elevaba a los 250 establecimientos. La diferencia en el número de empresas obedece a que en el primer caso solo se registran aquellas que son catalogadas por el DANE como establecimientos industriales, mientras que en el segundo se incluyen además las importadoras. Actualmente la industria farmacéutica nacional y las filiales de empresas multinacionales superan los 300 laboratorios, presentando un incremento del 20% en los últimos cinco años, con la incursión en el mercado de 50 nuevos participantes entre productores nacionales e importadores.

Existen dos vías por las cuales los consumidores pueden acceder a los medicamentos: la comercial, en la cual los adquieren en típica transacción de mercado y la institucional, en la cual la compra es realizada por las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud, los hospitales, clínicas y centros de salud, para ser entregada al consumidor, bien sea directamente o por medio de dispensarios u otros establecimientos .

Desde la expedición de la Ley 100 de 1993 se ha presentado un cambio importante en la prestación de los servicios de salud en Colombia. Los propósitos fundamentales de esta Ley fueron aumentar el cubrimiento de salud para los colombianos, y permitir una mayor participación del sector privado en el componente de salud del sistema de seguridad social. El número de beneficiarios de los sistemas subsidiado y contributivo de salud se sitúa hoy en 25 millones, equivalente al 56% de la población colombiana. Como consecuencia de ello se han presentado cambios importantes en la estructura de la demanda de medicamentos. La participación de los canales de comercialización en Colombia puede analizarse desde dos puntos de vista: a quién le venden los laboratorios, y dónde adquieren los medicamentos los consumidores.

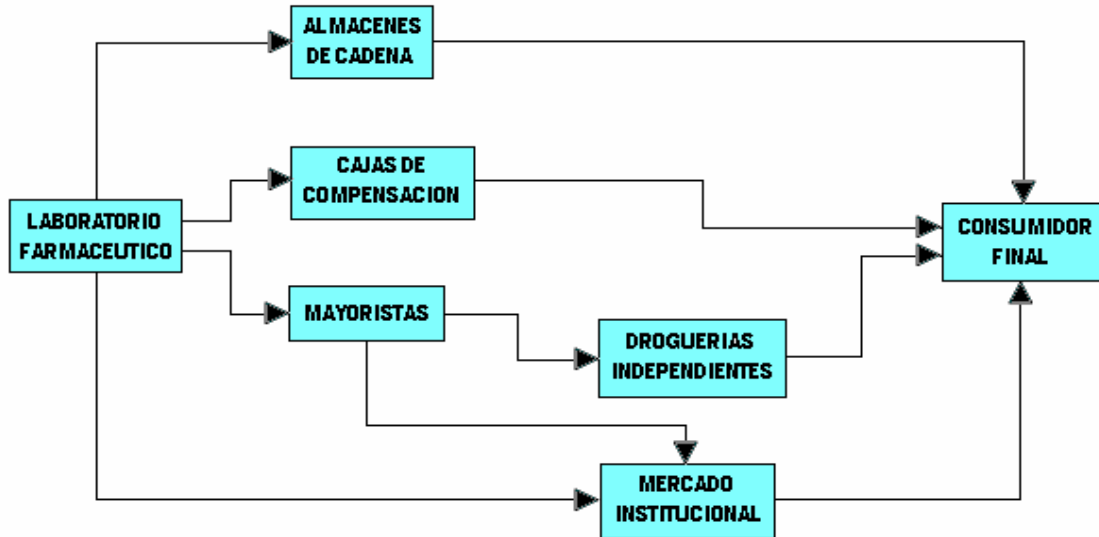
Con relación a la primera pregunta, los canales de venta utilizados por los laboratorios en el mercado comercial son los siguientes, de acuerdo con la clasificación de Interdata:

- Almacenes de Cadena, (que comprende supermercados y droguerías de cadena).
- Cajas de compensación.
- Mayoristas.
- Droguerías independientes.

El mercado institucional está compuesto por los siguientes agentes:

- Hospitales,
- Clínicas privadas
- y centros de salud.

Grafico n° 10 Canales de distribución mercado farmacéutico.



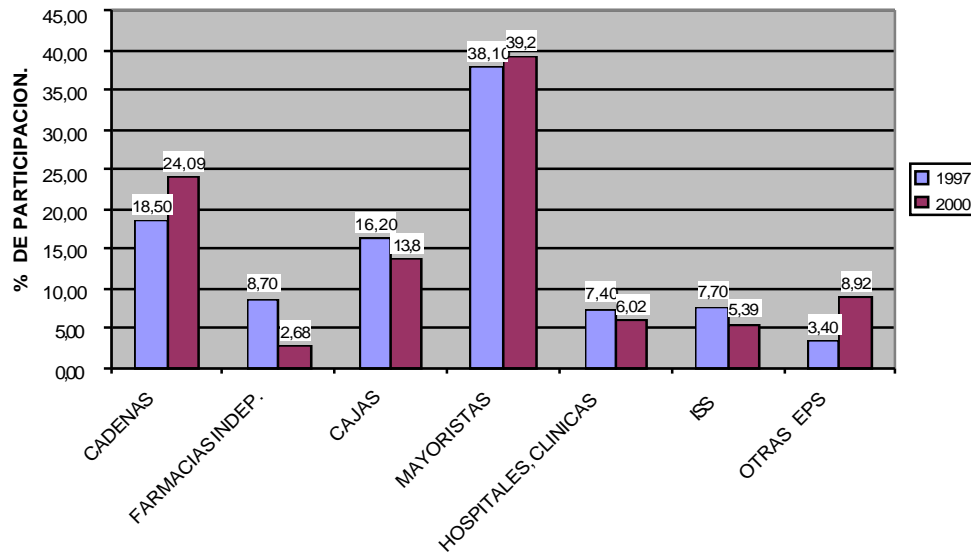
Al examinar las ventas directas de los laboratorios farmacéuticos, se observa que las cadenas ganaron participación entre 1997 y el 2000, al pasar del 18.5% al 24.1%; los mayoristas aumentaron levemente del 38.1% al 39.2%; las cajas bajaron de 16.2% al 13.8% y las ventas directas a las farmacias independientes pasaron de un 8.7% a un 2.7% en el período.

Tabla n° 10 Ventas directas laboratorios farmacéuticos

| SEGMENTO | 1997 % Participación | 2000 % Participación |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| MERCADO COMERCIAL | | |
| CADENAS | 18,50 | 24,09 |
| FARMACIAS INDEPENDIENTES | 8,70 | 2,68 |
| COOPERATIVAS Y CAJAS DE COMPENSACION | 16,20 | 13,8 |
| MAYORISTAS | 38,10 | 39,2 |
| MERCADO INSTITUCIONAL | | |
| HOSPITALES, CLINICAS PRIVADAS | 7,40 | 6,02 |
| ISS | 7,70 | 5,39 |
| OTRAS EPS | 3,40 | 8,92 |
| TOTAL | 100,00 | 100 |

FUENTE: INTERDATA S.A

Grafico n° 11. VENTAS DIRECTAS LABORATORIOS FARMACEUTICOS.



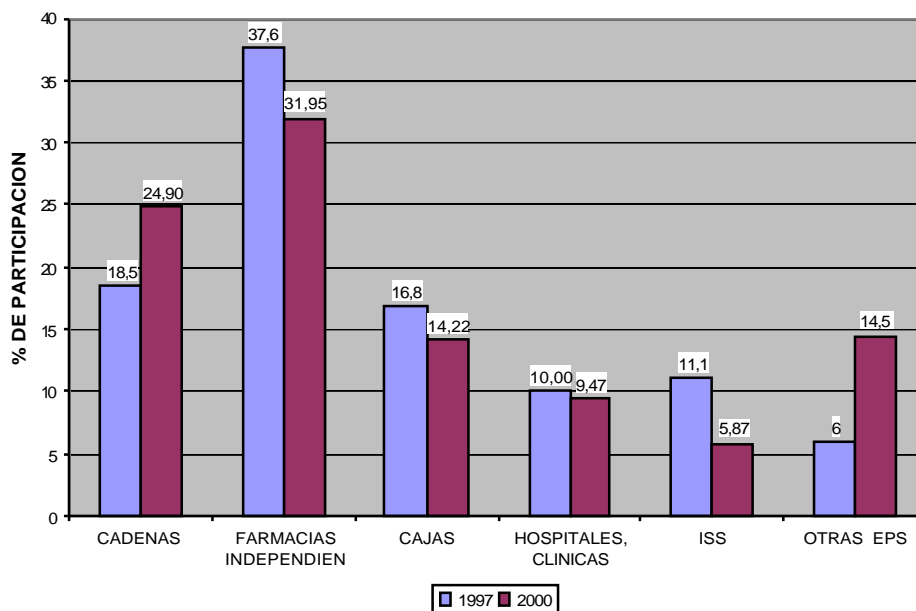
Cuando se habla de la forma como llegan los medicamentos al consumidor, se observa que el mercado institucional aumenta su participación entre los años 1997 -2000 al pasar del 27 % al 30 % en las cifras totales del mercado (Ver tabla n° 11). Este fenómeno se explica por el mayor peso de la demanda de medicamentos ligada a la extensión de la seguridad social.

Tabla n° 11. Distribución al consumidor

| DISTRIBUCION AL CONSUMIDOR | 1997 % Participación | 2000 % Participación |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|
| MERCADO COMERCIAL | | |
| CADENAS | 18,5 | 24,90 |
| FARMACIAS INDEPENDIENTES | 37,6 | 31,95 |
| COOPERATIVAS Y CAJAS DE COMPENSACION | 16,8 | 14,22 |
| MAYORISTAS | | |
| MERCADO INSTITUCIONAL | | |
| HOSPITALES, CLINICAS PRIVADAS | 10,00 | 9,47 |
| ISS | 11,1 | 5,87 |
| OTRAS EPS | 6 | 14,5 |
| TOTAL | 100 | 100 |

FUENTE: INTERDATA S.A

Grafico nº 12. DISTRIBUCION AL CONSUMIDOR



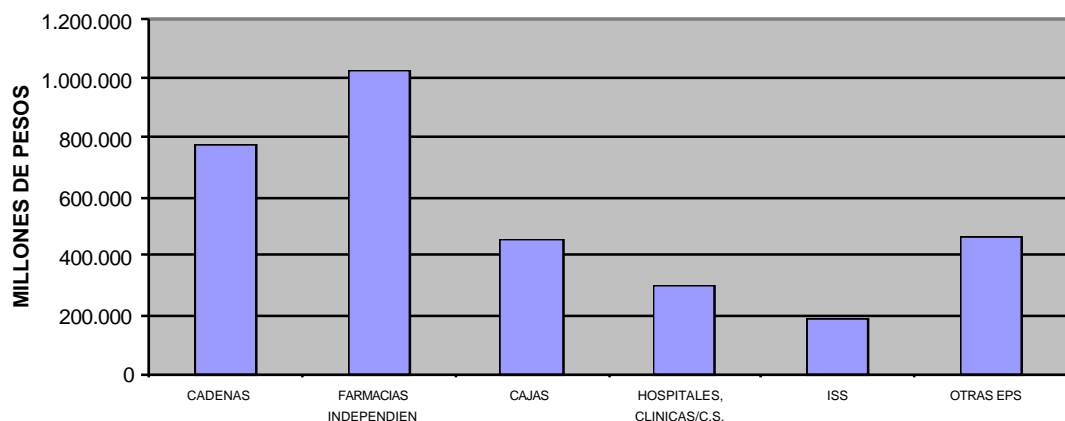
Al interior de este mismo mercado (cómo llegan los medicamentos al consumidor), vale la pena señalar en primer lugar, la pérdida de participación del ISS, que pasó del 11.1% en 1997 al 5.9 en el 2000, y en segundo lugar el aumento de las otras EPS que pasaron del 6% al 14.5% (Tabla nº 11.) La crisis del ISS, que se tradujo en la prohibición de vinculación de nuevos afiliados por parte de la Superintendencia de Salud, explica este cambio, que es coherente con lo sucedido en el número de beneficiarios del régimen contributivo de Seguridad Social en Salud.

En la distribución de los medicamentos al consumidor, se observa que las cadenas ganan puntos de participación en el mercado iguales a los registrados en las cifras de venta directa de los laboratorios farmacéuticos. Es lógico este resultado, ya que los mayoristas no venden a las cadenas. Las cajas de compensación, a su vez, disminuyeron su participación del 16.8% al 14.2%, mientras para las farmacias independientes el descenso fue considerable: del 37.6 se pasó al 31.9%. (Tabla nº 11.)

Se han presentado entonces cambios de importancia en la estructura de comercialización de los medicamentos en Colombia: un crecimiento del mercado institucional, acompañado de una recomposición al interior de éste a favor de las Entidades Prestadoras de Servicios de Salud diferentes del ISS. En cuanto al mercado comercial, se ha registrado una concentración que ha favorecido a los almacenes y droguerías de cadena, en detrimento de las cajas, pero sobre todo de las droguerías independientes. Como se señalará más adelante, esta es una tendencia preocupante, no solo desde el punto de vista de los intereses de los droguistas independientes. Ello tiene implicaciones importantes tanto para las casas fabricantes, como para la eficiencia misma del sistema de distribución de medicamentos en Colombia, y para el equilibrio económico y social.

Cuantificar en cifras la participación de los distintos canales de distribución existentes, parece ser un ejercicio interesante en la medida en que dimensiona y muestra la importancia de cada uno de ellos, y en el caso de las droguerías independientes, su cifra promedio de negocios.

Grafico nº 13. VENTAS DE MEDICAMENTOS POR CANALES DE DISTRIBUCION



Fuente: Interdata. S.A.

En el mercado comercial, las cadenas manejan para el año 2002 (datos Agosto—Agosto), un volumen de negocios en distribución de medicamentos superior a los \$ 770 mil millones de pesos. Las farmacias independientes participan en el mercado con una cifra superior a \$ 1 billón de pesos, de los cuales cerca de \$ 940 mil millones son suministrados por los mayoristas. Las cajas tienen una participación en el mercado cercana a los \$460mil millones de pesos. El mercado institucional, conformado por Hospitales, Clínicas, Centros de Salud, el ISS y otras EPS registra un valor cercano al billón de pesos, distribuido en \$ 303mm, \$188mm, \$ 464mm respectivamente.

Las droguerías independientes, pese a su pérdida de participación en el mercado farmacéutico, continúan siendo la cadena más importante para llegar al consumidor final, distribuyendo cerca del 32% del mercado total de medicamentos, y el 45% del mercado comercial. A nivel del Huila este segmento cuenta con cerca de 485 droguerías dispersas en el Departamento como se presenta en la tabla n° 12.

Tabla n° 12. Distribución de las droguerías en el departamento del Huila.

| MUNICIPIO | N° DE FARMACIAS | MUNICIPIO | N° DE FARMACIAS |
|--------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| Acevedo | 11 | Paicol | 2 |
| Agrado | 3 | Palermo | 12 |
| Aipe | 8 | Palestina | 7 |
| Algeciras | 10 | Pital | 8 |
| Altamira | 3 | Pitalito | 50 |
| Baraya | 4 | Rivera | 8 |
| Campoalegre | 10 | Saladoblanco | 6 |
| Colombia | 1 | San Agustín | 12 |
| Elías | 2 | San José de Isnos | 16 |
| Garzón | 21 | Santa María | 7 |
| Gigante | 7 | Suaza | 7 |
| Guadalupe | 6 | Tarqui | 6 |
| Hobo | 3 | Tello | 6 |
| Iquira | 3 | Teruel | 4 |
| La Argentina | 4 | Tesalia | 9 |
| La Plata | 11 | Timaná | 11 |
| Nátaga | 2 | Villavieja | 4 |
| Neiva | 190 | Yaguará | 6 |
| Oporapa | 4 | TOTAL | 485 |

FUENTE: Cámara de Comercio de Neiva.

Es de destacar que el 39.17% de los droguistas del Departamento se concentra en la ciudad de Neiva, seguido por el municipio de Pitalito y Garzón con 10.30% y 4.3% respectivamente, que podríamos catalogar como los principales nichos de mercado en el Departamento, puesto en conjunto representan el 53.77% del mercado potencial.

3.7.1 Análisis de los competidores.

Para desarrollar el análisis de los competidores se tomó como referencia el directorio de empresas líderes en el comercio de productos farmacéuticos en Colombia, realizado en el año 2004 por la Nota Económica S.A. (www.lanota.com), dado que no se encontraron registros relacionados de mayor actualidad. En este directorio se establece un Ranking de las 150 principales empresas comercializadoras de productos farmacéuticos del país de acuerdo con las ventas que registraron al cierre del año 2004 (Ver anexo nº 1), de donde se seleccionaron las 4 empresas mejor posicionadas, con radio de acción a nivel del Departamento del Huila y sobre las cuales se facilitó el acceso a información organizacional: Distribuciones AXA S.A, y Dromayor Neiva.

DISTRIBUCIONES AXA S.A.

(www.axa.com.co) Producto de la separación del centro de almacenamiento y despachos de la cadena de droguerías ACUÑA, nace en 1988 con el fin de

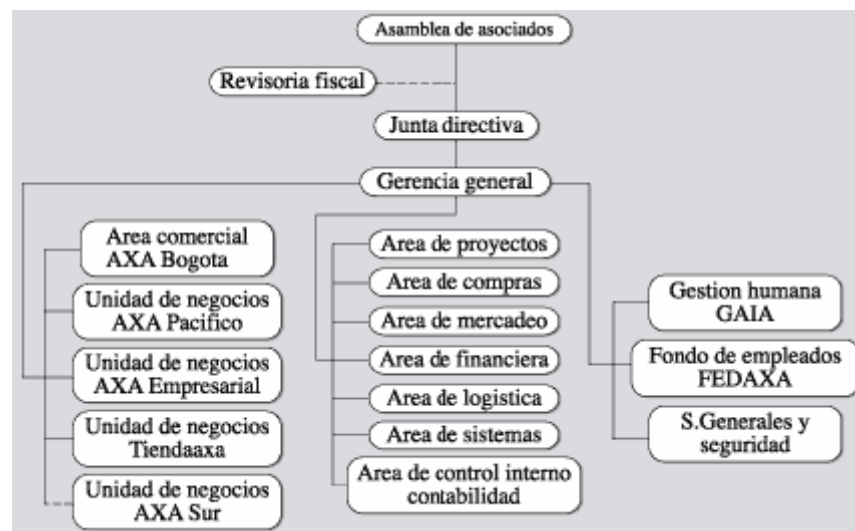


especializar las funciones de almacenamiento, distribución y venta de productos farmacéuticos en droguerías de Bogotá. Cuenta actualmente con cuatro filiales en el país además de su oficina principal en la ciudad de Bogotá: UNIXA (1995), AXA Sur (1996), AXA Pacifico (1999) y AXA Café (2004). AXA SUR S.A. En octubre del año 2006 el sistema de gestión de la calidad de su oficina principal en la ciudad de

Bogotá fue certificado por el ICONTEC de acuerdo a la norma internacional ISO 9001 versión 2000.

Distribuciones AXA S.A, esta integrada por ocho áreas y cuatro unidades de negocios (Grafico nº 6), que le permiten hacer presencia en mas del 60% del territorio nacional, llegando a los Departamentos de Amazonas, Putumayo, Nariño, Caquetá, Huila, Cauca, Valle del Cauca, Tolima, Meta, Guaviare, Vaupes, Guania, Cundinamarca, Boyacá, Casanare, Vichada, Arauca y Santander.

Grafico nº 14. Estructura organizacional Distribuciones AXA S.A



Estructura Comercial: Es el eje central de la gestión de Distribuciones AXA S.A. Su estructura esta orientada en la atención de los mercados de productos farmacéuticos, O.T.C¹⁷., intrahospitalarios, consumo masivo e institucional. Se cuenta con 14 divisiones comerciales, dirigidas por un coordinador y especializadas por nicho de mercado y en algunas focalizadas por alianzas

¹⁷ Los medicamentos OTC (Over The Counter) o de libre venta son aquellos que el consumidor mediante una decisión consiente, puede adquirir sin receta médica para aliviar padecimientos frecuentes y síntomas que son fáciles de reconocer por parte del paciente.

estratégicas con socios comerciales. Actualmente hay 123 vendedores incluida la división Axatel que adicionalmente presta el servicio de apoyo a las demás divisiones comerciales.

Logística: integrada 115 personas se encarga del recibo, almacenamiento y despacho de los productos que distribuye la compañía, Maneja un promedio en facturación de 650 pedidos diarios para una media total mes de 14.500 pedidos.

El tiempo de entrega se calcula desde la generación de la factura hasta la llegada al establecimiento del cliente, dependiendo del tipo de mercado. Para Droguerías 4 horas, Tradicionales 8 horas y Provincia inferior a 120 km. 12 horas, (hábiles).

Compras: Es el responsable de contar con un inventario optimo en surtido, calidad y precio. Allí se utilizan herramientas tecnológicas como EDI¹⁸ para agilizar los procesos de reposición de inventarios y negociaciones. Se cuenta con un equipo de compradoras distribuidas por tipo de producto, bien sea farmacéuticos, populares, cosméticos, empresarial y otros.

Actualmente distribuciones AXA S.A, cuenta con uno de los portafolios de productos, más diversificados y competitivos en el país, con 40 líneas de productos de reconocidos fabricantes nacionales y multinacionales, como Jhonson y Jhonson, Merk, JGB, Boheringer Ingelheim, y Huggies entre otros.

¹⁸ Es un Conjunto coherente de datos, estructurados conforme a normas de mensajes acordadas, para la transmisión por medios electrónicos, preparados en un formato capaz de ser leído por el ordenador y de ser procesado automáticamente y sin ambigüedad. La automatización de las interacciones por medio del EDI minimiza las transacciones sobre papel y la intervención humana, reduciéndose las tareas relativas a la reintroducción de datos, impresión, envío de documentos vía correo o vía fax.

Tabla nº 13. Portafolio de productos Distribuciones AXA S.A

| | |
|---------------------------------|------------------------------|
| <u>AFEITAR</u> | <u>AJUSTES</u> |
| <u>ALIMENTOS</u> | <u>ASEO HOGAR</u> |
| <u>ASEO PERSONAL</u> | <u>BEBES</u> |
| <u>BODYS</u> | <u>BOMBILLOS</u> |
| <u>BOTIQUIN</u> | <u>CAPILARES</u> |
| <u>CIGARRILLOS LICORES</u> | <u>COSMETICOS</u> |
| <u>CUIDADO PIEL</u> | <u>DESECHABLES</u> |
| <u>ELECTRODOMESTICOS</u> | <u>FOSFOROS ENCENDEDORES</u> |
| <u>HIGIENE ORAL</u> | <u>HOGAR</u> |
| <u>INTRAHOSPITALARIOS</u> | <u>JUGUETES</u> |
| <u>MANILAS Y CABULLAS</u> | <u>MASCOTAS</u> |
| <u>MATERIAS PRIMAS</u> | <u>MEDIAS Y BODYS</u> |
| <u>MEDICAMENTOS GENERICOS</u> | <u>MEDICAMENTOS MARCA</u> |
| <u>NINOS</u> | <u>OBSEQUIOS</u> |
| <u>PANALES</u> | <u>PAPELERIA</u> |
| <u>PAPELES HIGIENICOS</u> | <u>PILAS</u> |
| <u>PRENSA</u> | <u>PRESERVATIVOS</u> |
| <u>PRODUCTOS NATURALES</u> | <u>PRUEBAS EMBARAZO</u> |
| <u>ROLLOS CAMARA FOTOGRAFIA</u> | <u>SANITARIA</u> |
| <u>Sin Categoria</u> | <u>TARJETAS TELEFONIA</u> |
| <u>UTENSILIOS</u> | |

FUENTE: www.axa.com.co

AXA sur, nace como empresa en Noviembre de 1996 en la ciudad de Neiva, con un grupo de colaboradores de Distribuciones AXA S.A. Que se trasladan a la capital del Departamento del Huila con el Objetivo de aumentar el cubrimiento en el Sur del país. La labor Comercial de la empresa empieza en Febrero de 1997 con tres divisiones comerciales (Droguerías, Tradicionales y Mayoristas) Realizando cubrimiento en los Departamentos del Huila, Caquetá, Tolima y Putumayo. En la actualidad cuenta con siete divisiones comerciales definidas así: Mayoristas, Surticomercio, Tradicionales, Droguerías, T. a T., JAXA y AXA Express.

De acuerdo con La nota económica, en el año 2004 Distribuciones AXA S.A facturó \$136.311 millones de pesos (ver anexos), ocupando el quinto puesto entre las comercializadoras de productos farmacéuticos a nivel nacional.

Una de las principales fortalezas de Distribuciones AXA, se origina en el servicio a domicilio AXAEXPRESS, que por vía telefónica o la página Web de la organización permite a las droguerías suplir de forma ágil sus faltantes de mercancías.

DROGUERIA CONTINENTAL.

(www.drogueriacontinentalbogota.com)

con más de 45 años de experiencia en la comercialización de productos farmacéuticos, es una de las empresas

líderes en el segmento de mayoristas, con ventas de \$42.144 millones de pesos al cierre de 2004, ocupando el puesto número 17 a nivel nacional.



Una de sus principales fortalezas la constituye su gran portafolio de productos que incluye productos de marca, genéricos, populares, perfumería, droga blanca y hasta medicamentos de uso veterinario, comercializando mas de 8.000 referencias de mas de 320 proveedores nacionales y multinacionales. Adicionalmente Droguería Continental cuenta con 32 puntos de venta al detal en la ciudad de Bogotá, identificados con el nombre de droguería ley 100, que operan desde hace 6 años, y se proyecta durante los próximos dos años extender a otras ciudades del país.

En el Departamento del Huila Droguería Continental hace presencia a través de un representante de ventas, como canal mayoritario de comercialización, respaldado con una línea gratuita 01800, e-mail y el Web site de la empresa. Respecto a este último la funcionalidad de la página en Internet diseñada y administrada por las

paginas amarillas es muy limitada, concediendo acceso a cuatro links, Home, donde encontramos datos direccionales (ubicación, e-mail, número telefónico y fax), empresa, que permite visualizar una breve reseña de la organización, Productos, que dirige a una superficial descripción del portafolio y datos direccionales de los puntos de venta al detal, y por ultimo el link de contacto, para la recepción de consultas y solicitud de atención personalizada por parte del representante de ventas correspondiente.

DISDROGAS LTDA .

(www.disdrogas.com) Fundada en febrero 1989 cuenta con su oficina principal en el municipio de Yumbo, Valle, y sucursales en las ciudades de Pasto, Neiva y Pereira.



Sucursal Pasto: En Agosto de 1.990 realiza la apertura de su Sucursal en la ciudad de Pasto para cubrir los Departamentos de Nariño, Putumayo y sur del Departamento de Cauca. La Dirección de esta Regional se encuentra a cargo del señor MAURICIO DOMINGUEZ V. Tecnólogo en Administración y Talento Humano.

Sucursal Neiva: Fundada en Febrero de 1.992, extendiendo sus servicios a los Departamento de Huila, Caquetá, Tolima y parte de Cundinamarca. La Dirección se encuentra al mando del Señor EDGAR MARINO OTÁLORA R. profesional en el área Administrativa y Costos.

Sucursal Pereira: Fundada en Febrero de 1.994 en el municipio de Dosquebradas Departamento de Risaralda, para abastecer todo el Eje cafetero, alcanzando así un cubrimiento de todo el Sur Occidente Colombiano. Es dirigida y atendida actualmente desde la Oficina Principal en Yumbo.

Su portafolio de productos al igual que Distribuciones AXA y Droguería Continental es ampliamente diversificado, con más de 5.000 productos entre farmacéuticos éticos y genéricos, como también productos populares y alimenticios, de laboratorios de gran reconocimiento como Bayer, Abbot, Palmolive, Colpapel y Parmalat; que le permitieron al finalizar el 2004 llegar a una facturación de \$16.402 millones de pesos, ubicándose en el puesto numero 50 entre las distribuidoras del país.

DROMAYOR NEIVA.

(www.dromayor.com.co) perteneciente a una de las cadenas comercializadoras más



tradicionales en el mercado farmacéutico del país, es la filial encargada de la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, genéricos, controlados, hospitalarios, populares y OTC, en la región del Huila, Caquetá, Putumayo y sur del Tolima. Inició en el año 1967 con la Droguería Mayor, ubicada en el centro de Neiva, convirtiéndose con el pasar de los años en una de las comercializadoras más competitivas en el sur el país.

Actualmente dirige sus productos y servicios a siete segmentos específicos de mercado: farmacias independientes, cadenas de farmacias, otros distribuidores farmacéuticos, clínicas, hospitales, centros médicos y minimercados. En su portafolio de productos encontramos líneas bien diferenciadas como medicamentos de marca, medicamentos genéricos, productos OTC, cosméticos, productos de aseo personal, perfumería, juguetería, revistas, heladería y dulcería, que le permiten responder de forma ágil a los requerimientos de los distintos segmentos del mercado.

Las fortalezas comerciales de DROMAYOR, se derivan de dos servicios específicos:

Televentas: permite a los clientes a través del Web site solicitar los pedidos en línea, o por vía telefónica con la garantía que tendrá los productos solicitados en su punto de atención (Farmacia) en un tiempo máximo de 2 horas. Sistema de gran uso por parte de los droguistas de la ciudad de Neiva para el despacho de medicamentos de alto costo y baja rotación a sus clientes.

Asesoría Comercial y Jurídica: Dromayor tiene a disposición de sus clientes un área legal y contable que les permite acceder a información y asesoría acerca de las disposiciones legales vigentes, incursión de nuevos productos al mercado y otras informaciones relacionadas con el mercado farmacéutico.

Al igual que Droguería Continental, Dromayor Neiva ha incursionado en la venta directa al consumidor final, con un punto de venta (droguería) ubicada contiguo a sus oficinas sobre la calle 12 entre carreras cuarta y quinta, en el centro de la ciudad.

Al cierre del 2004 Dromayor Neiva facturó \$9.058 millones de pesos, ubicándose en el puesto número 77 de las empresas líderes en la distribución de productos farmacéuticos en el país.

OTROS COMPETIDORES.

La industria farmacéutica es quizás uno de los sectores económicos más atractivos para los inversionistas del país y los grandes capitales multinacionales, como consecuencia de los altos índices de rentabilidad que ofrece a sus participantes en los distintos niveles de la cadena productiva. Por tal motivo una de las características más marcadas en el mercado farmacéutico es la intensidad de la competencia, solo en la ciudad de Neiva existen cerca de 40 razones sociales cuya actividad económica es el comercio mayorista de productos farmacéuticos, de acuerdo con información suministrada con la cámara de comercio de la ciudad. Además son innumerables los mayoristas que hacen

presencia en el Departamento a través de sus representantes de ventas, como Genéricos del Tolima (Ibagué), Mónaco (Medellín), Tecnoquimicas (Cali), Distrisur y Depósito de Drogas H y V (Florencia) y Evedisa (Pereira) propietaria de la cadena de droguerías Md Multidrogas, con puntos de venta en Pereira, Armenia, Manizales, Bogotá, Cali y Neiva, como resultado de la implementación del programa CED¹⁹ cofinanciado por la USAID²⁰.

Una situación común a todos los distribuidores mayoristas del país, es la ausencia total de flota propia de transporte para la entrega de las mercancías a sus clientes, y por el contrario la utilización de las empresas de transporte de carga y encomiendas como el canal para desarrollar dicho proceso. Aclarando que las empresas que emplean la estrategia de televentas y el servicio a domicilio (AXA sur y Dromayor) cuentan con personal motorizado para la entrega de los pedidos, cuya área de cobertura se limita a la ciudad de Neiva. Asimismo y de acuerdo con los testimonios de algunos droguistas del Departamento, no existe un distribuidor con un portafolio de productos 100% competitivo en cuanto a precios en todas sus líneas de productos, de tal forma que cada distribuidor mayorista impulsa sus ventas a partir de los productos que comparativamente representan la opción de más bajo costo para el droguista.

Otra tendencia identificada en los distribuidores mayoristas, es la incursión en la venta directa al cliente final a través de la apertura de droguerías en puntos estratégicos de la ciudad o en sus propias instalaciones, como lo ha implementado Dromayor y Evedisa en la ciudad de Neiva, y droguería continental en la ciudad de Bogotá.

¹⁹ El Programa Desarrollo Empresarial Colombiano -CED, es una iniciativa de USAID para fortalecer el crecimiento sostenible de las "Pequeñas y Medianas Empresas -PYMES" en ciudades secundarias de Colombia a través de consultorías.

²⁰ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), es el ente oficial del Gobierno de los Estados Unidos, para el fomento del crecimiento económico y social a nivel mundial.

3.8 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

El perfil competitivo se analizará con respecto a la organización Dromayor Neiva, que por su tamaño, participación en el mercado local y características generales permite dilucidar en mayor grado las posibilidades de la empresa en el mercado, a partir de lo amenazante que pueda llegar a ser Dromayor para el crecimiento y desarrollo de Distrimed como distribuidor de líneas farmacéuticas.

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | PESO | DISTRIMED | | DROMAYOR NEIVA | |
|---------------------------------------|-------------|-----------|----------------|----------------|----------------|
| | | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Relaciones con proveedores | 0.10 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| Extensión del portafolio de productos | 0.20 | 2 | 0.40 | 4 | 0.80 |
| Economías a escala | 0.15 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 |
| Precios competitivos | 0.30 | 4 | 1.2 | 3 | 0.90 |
| Empatía con los clientes | 0.15 | 4 | 0.60 | 2 | 0.30 |
| Servicio a domicilio | 0.10 | 1 | 0.10 | 4 | 0.40 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.8 | | 3.15 |

1= Debilidad mayor

3= Fortaleza menor

2= Debilidad menor

4= Fortaleza mayor

De acuerdo con el resultado obtenido 2.80 de Distrimed contra 3.15 de Dromayor, se está compitiendo con un competidor altamente amenazante con especial fortaleza en la extensión de su portafolio de productos y el uso de economías a escala.

3.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO RELATIVO | VALOR | RESULTADO SOPESADO |
|---|---------------|-------|--------------------|
| Tratado de libre comercio | 0.20 | 1 | 0.20 |
| Incursión de nuevos competidores | 0.13 | 2 | 0.26 |
| Crecimiento en la venta directa al cliente por parte de los mayoristas. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Creciente tendencia en las farmacias a utilizar el servicio a domicilio para el abastecimiento de fármacos. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Dificultades y sobrecostos para el envío de los pedidos. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Ampliación del portafolio de productos y servicios. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Reconocimiento de la empresa en el mercado. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Poder de negociación de los compradores | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Desarrollo de nuevos nichos de mercado. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.19 |

1= Amenaza mayor

3= Oportunidad menor

2= Amenaza menor

4= Oportunidad mayor

La situación del mercado de acuerdo con el puntaje obtenido 2.19, se caracteriza por un balance entre oportunidades y amenazas externas, en una industria de gran atractivo con la participación de empresas altamente competitivas.

4. ANALISIS DEL FACTOR INTERNO

4.1 GERENCIA.

4.1.1 Planeación. Desde el origen de la iniciativa empresarial de Distrimed el 10 de marzo de 1999, Jesús Alberto Achury ha direccionado el trabajo de su equipo de colaboradores en pro de un objetivo “Ser la empresa líder y de referencia respecto al suministro de productos y servicios farmacéuticos y médico-quirúrgicos” como se esboza en la misión y visión organizacional, cuyos propósitos han ido evolucionando con el sentir del talento humano, que ha incorporado nuevos elementos al componente teleológico de la organización como respuesta a la ampliación de sus horizontes. Este proceso de evolución ha tenido lugar en un ambiente de gran participación e interacción entre la gerencia y el talento humano, quienes conjuntamente perciben, construyen y proyectan la organización hacia el futuro.

Para el logro de la misión institucional y ser competitivos como comercializador de productos farmacéuticos, Distrimed cuenta con una estrategia global soportada en los precios, y la empatía con los clientes. Respecto a los precios, para el segmento institucional se cotiza con un margen mínimo de ganancia entre el 20% y 30%, que responde a un análisis previo del potencial de compra de la institución así como de las empresas que participan en el proceso de licitación. Para el segmento de droguerías, se ha dado empowerment al representante de ventas para aplicar el mismo criterio de análisis de precios y reducción del margen de ganancia de acuerdo al tamaño de los pedidos, bajo unos parámetros o límites establecidos por la gerencia, con el propósito de proporcionar poder de negociación al representante de ventas frente a negocios significativos.

Para generar empatía con los clientes se emplea un programa de reconocimiento, por medio del cual en fechas especiales como las festividades del San Pedro o fin

de año, se hace entrega de obsequios a las instituciones para que compartan con su talento humano, asimismo para las personas de gran influencia sobre la decisión de compra (director de la institución, jefe de compras y pagador entre otros) con las cuales es frecuente el contacto, el programa de reconocimiento se guía por la fecha de cumpleaños para la entrega de presentes.

Pese a que se cuenta con una estrategia global, con buenos resultados a nivel comercial, la formulación de objetivos, metas y políticas no se hace de forma concreta, impidiendo a la organización una adecuada formulación de presupuestos y asignación de recursos.

4.1.2 Organización. Dado que el proceso de construcción de la estructura organizacional de Distrimed se desarrolló mediante esfuerzos aislados y discontinuos hasta hace algún tiempo, su estructura no se encuentra respaldada por un adecuado análisis y diseño de puestos, donde se definan los lineamientos, estrategias, políticas, normas y valoración de cargos, que permitan el desarrollo e implementación de un sistema de evaluación del desempeño. Como evidencia de esta situación se tiene el alto índice de rotación de personal en algunos cargos, especialmente el de secretaría, que se ha convertido en un punto neurálgico para la organización producto de su gran incidencia en las relaciones con los clientes.

Esta situación se ve reflejada en la ausencia de un organigrama que refleje la estructura deseable para la organización, integrando líneas de autoridad, unidad de dirección, organismos de control y líneas de staff que deben estar adheridas a la estructura de la organización. Actualmente Distrimed cuenta con una planta de personal conformada por los siguientes cargos:

- Gerente
- Almacenista
- Administrador.
- Mensajero

- Secretaria.
- Auxiliar contable.
- Representante de ventas
- Contador

En la línea de staff cuenta con los siguientes colaboradores:

- Asesor jurídico
- Asesor de calidad (ISO)
- Asesor de imagen corporativa
- Asesor de sistemas y mantenimiento.

4.1.3 Motivación. Como se mencionó anteriormente la gerencia emplea un sistema participativo para la construcción de su estructura, con la participación activa de cada miembro de su talento humano; quienes de forma proactiva y haciendo uso de su creatividad, capacidad humana y profesional contribuyen día a día al crecimiento de la empresa. Dentro del talento humano se percibe una alta moral y compromiso para con la empresa, que permiten que su estructura sea sólida, con una alta capacidad de respuesta a los cambios en el entorno, soportada en un eficaz sistema de comunicación de dos vías y una gerencia de puertas abiertas.

4.1.4 Personal. Tomando como referencia el tamaño de la planta de personal, Distrimed se cataloga como una Pyme, donde la labor de gestión del talento humano está bajo el liderazgo de su gerente y administrador, sin que dentro de su estructura se tenga un Departamento de recursos humanos como tal. Parte de esta labor de gestión del talento humano tiene su fase inicial en el aprovisionamiento de colaboradores para los diferentes cargos, proceso que cumple en tres etapas claramente definidas: Reclutamiento, selección e integración. Que al no encontrarse respaldadas en un análisis y descripción formal de los cargos, puede llevar a la vinculación de personal que no está en condiciones de desempeñar las labores propias del cargo para el cual está destinado, y posteriormente conllevar a un elevado índice de rotación de personal

como es el caso del cargo de secretaria, mencionado anteriormente en la parte de organización como el que presenta un mayor índice de rotación.

Los programas de entrenamiento y capacitación se desarrollan de forma periódica con la participación de los proveedores y organizaciones como el SENA y SIIGO²¹, que aunque no cuentan con una programación durante el año, permiten mejoras significativas en el desempeño del personal y de la organización en general.

4.1.5 Control. Retomando el análisis de la planeación, es claro que Distrimed cuenta con una estrategia global, con buenos resultados a nivel comercial, pero la formulación de objetivos, metas, estrategias y políticas no se hace de forma concreta, por tanto el área de control o más específicamente los sistemas de control no cuentan con estándares de productividad en los Departamentos que permitan un apropiado seguimiento de las actividades. Pese a esto se adelantan controles en actividades críticas para el negocio como inventarios, ventas y gastos de operación, y se toman las acciones correctivas con el fin de mejorar variaciones desfavorables.

4.2 MARKETING

4.2.1 Sistemas de marketing. El desarrollo de mercados con respecto a clientes prospectos y proveedores, es uno de los procesos sobre los cuales se hace mayor énfasis en la organización. De forma permanente se busca pronosticar las ventas y comportamiento de los mercados, con resultados tangibles en el segmento institucional donde la medición del potencial del mercado se adelanta de forma correcta, permitiendo calcular las cuotas de ventas sobre una base adecuada.

²¹ El Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo (SIIGO), es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa y en general, de todos los aspectos relacionados con la administración de negocios; su mercado objetivo son las medianas y pequeñas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, que utilizan computadores bajo los sistemas operacionales DOS, WINDOWS, LINUX o REDES.

Por otra parte, el análisis de rentabilidad de los productos, mercado y canales de distribución, es una actividad paralela al proceso de venta, que responde a la base de la estrategia global de precios y empatía que ha implementado la organización a favor de su competitividad. Además este tipo de análisis permite determinar la viabilidad del desarrollo de nuevos servicios para los clientes, para adecuar los conceptos de negocios antes de invertir en nuevas ideas.

4.2.2 Productividad de marketing. La rentabilidad de los diferentes productos de la empresa esta estrechamente relacionada con cada segmento en particular, las instituciones por su parte cuentan con la mayor variabilidad oscilando entre márgenes brutos de ganancia del 20% al 60%, mientras que para las droguerías la desviación es menor oscilando entre el 40% y 45%, destacando que esta mínima variación es producto de la capacidad de negociación que la empresa concede al representante de ventas a través de los precios mínimos de facturación.

Si se considera la periodicidad de pago de forma conjunta con los índices de rentabilidad para cada segmento, su expansión paralela es una de las mejores opciones, puesto que se combina la rotación de mercancías que se logra con las droguerías, con las ganancias que se derivan del volumen de compra de las instituciones, situación muy favorable para la liquidez de la empresa si mira desde el punto de vista de la generación interna de recursos.

4.2.3 Función de marketing. Las líneas de productos que actualmente comercializa Distrimed, pueden clasificarse desde dos criterios, de los cuales se derivan sus objetivos, función y laboratorio fabricante.

De acuerdo a su función las líneas de productos serian las siguientes:

Tabla nº 1 4. Líneas de productos según su función.

| | |
|----------------------------------|------------------------------|
| ■ ANTIINFECCIOSOS | ■ ANTIPARASITARIOS |
| ■ ANTISEPTICOS | ■ APARATO CARDIOVASCULAR |
| ■ APARATO GENITOURINARIO | ■ APARATO RESPIRATORIO |
| ■ CONTROL ESPECIAL | ■ DERMATOLOGICO |
| ■ GASTROINTESTINAL Y METABOLISMO | ■ GINECOLOGICOS |
| ■ HORMONALES | ■ ORGANOS DE LOS SENTIDOS |
| ■ SANGRE | ■ SISTEMA MUSCULOESQUELETICO |
| ■ SISTEMA NERVIOSO | ■ ANTICONCEPTIVOS |

De acuerdo con el laboratorio fabricante las líneas de productos son las siguientes:

Tabla nº 15. Líneas de producto según laboratorio fabricante.

| | |
|-------------|-------------------------|
| ■ GENFAR | ■ WIETH |
| ■ RECIPE | ■ BIOTOSCANA |
| ■ ECAR | ■ ANGLOPHARMA |
| ■ LAKOR | ■ AVENTIS PASTEUR |
| ■ LABINCO | ■ BAXTER |
| ■ LA SANTE | ■ BLASKOV |
| ■ CARLON | ■ COLPHARMA |
| ■ BIOGEN | ■ BIOGENERICOS |
| ■ EUFAR | ■ GENERICOS DE COLOMBIA |
| ■ HEIMDALL | ■ HIGEA |
| ■ MEDICALEX | ■ OPHALAC |

El uso de dos tipos de criterio para clasificar las líneas de producto, obedece a la adaptación que se hace al portafolio para cada uno de los segmentos de mercado, de acuerdo con sus necesidades, para instituciones clasificado por función, y para droguerías por laboratorios fabricantes.

De acuerdo con análisis realizados al portafolio de productos, lo ideal para minimizar los costos de los productos y ganar competitividad en el mercado, es ampliar las líneas de productos en amplitud y no en profundidad, es decir contar con más laboratorios farmacéuticos para seleccionar los productos que

comparativamente representen el mínimo costo y no adicionar toda la línea que suministra un laboratorio en particular.

Una de las líneas sobre las cuales se hace mayor énfasis para dirigirse al mercado institucional son los anticonceptivos orales, Suministrados por laboratorios Wyeth (www.wyeth.com.co) bajo la marca Nordette 21, cuyo gran reconocimiento a nivel de marca y laboratorio fabricante, además de los beneficios de la distribución exclusiva para el Departamento del Huila, permiten ser altamente competitivos en el suministro de uno de los productos de mayor demanda por parte de este segmento.

En el caso del segmento de droguerías, el elemento de mayor influencia en la actitud de los compradores después del precio, es el laboratorio fabricante del producto, que se emplea como referente de calidad por parte de los droguistas. Desde hace muchos años GENFAR (www.genfar.com.co), ocupa el puesto número uno como el laboratorio farmacéutico de mayor aceptación en el mercado, gracias a la calidad y reconocimiento de sus productos, que no necesariamente representan la opción más económica en lo pertinente a medicamentos genéricos, si se tienen en cuenta laboratorio como Laproff (www.laproff.com) y Biogenericos que aunque no cuentan con un amplio reconocimiento en el mercado, sus productos son de gran aceptación gracias a su estrategia de precios.

En lo referente a canales de distribución, Distrimed emplea los canales tradicionales en el sector, como el representante de ventas y las cotizaciones, sin incursionar en las televentas y el comercio electrónico, que están generando grandes beneficios para las empresas que progresivamente las están implementando, aludiendo al gran potencial que ofrecen en el mediano y largo plazo, en especial el comercio electrónico.

El manejo publicitario se ha desarrollado de forma muy discreta, con tarjetas como único medio de promoción para la empresa y sus productos, limitando su reconocimiento como distribuidor farmacéutico a sus clientes actuales y aquellos potenciales donde se ha desarrollado la labor de gestión de ventas.

La fuerza de ventas actualmente esta conformada por un representante y el gerente, que se concibe como un cargo de naturaleza comercial en la estructura de Distrimed. El representante de ventas se enfoca en el segmento de droguerías y algunas instituciones que se incluyen dentro de su ruta para minimizar los gastos en viáticos, especialmente con las instituciones ubicadas fuera del perímetro urbano de la ciudad de Neiva. Por su parte el gerente se especializa en el segmento institucional, dirigiendo sus esfuerzos de forma exclusiva a clientes potenciales que clasifiquen dentro de este rango, destacando que esta labor se ha extendido a otros Departamentos como Florencia y La Guajira, hasta donde actualmente llegan los productos de Distrimed.

El representante de ventas es el único colaborador con sueldo variable en la organización, su estructura salarial esta integrada por un sueldo básico representado en un SMLV (\$433.700) mas un porcentaje de comisiones que se derivan de dos factores, el volumen de ventas y el recaudo de cartera, acentuando un mayor porcentaje en el recaudo de cartera, producto de su importancia para la liquidez de la organización.

4.3 FINANZAS

Las cifras empleadas para realizar las razones financieras que se presentan a continuación, se extractaron de los estados financieros (Balance general y estado de resultados) que se incluyen como anexo al final del trabajo.

4.3.1 Razones financieras

Razones de liquidez

Razón Corriente

Activo cte. / Pasivo cte.

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|--|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{405.264.269}{302.191.408} = 1.34$ | $\frac{712.011.845}{383.395.072} = 1.86$ | 0.52 | 38.80% |

Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo. Existiendo al cierre del año 2006, \$1.86 de respaldo en activos corrientes por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo, presentando un incremento del 38.80% con respecto al año 2005 cuando esta razón era de \$1.34.

Prueba Acida

(Activo cte. – Inventario) / Pasivo cte.

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|--|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{(405.264.269 - 154.495.011)}{302.191.408} = 0.83$ | $\frac{(712.011.845 - 284.321.647)}{383.395.072} = 1.12$ | 0.25 | 30.12% |

La prueba ácida demuestra la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus pasivos a corto plazo sin depender de la realización de sus inventarios, que son los menos líquidos producto de la actividad económica de Distrimed, donde el inventario se vende normalmente al crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero. Para el año 2006 por cada peso que la empresa adeuda en el corto plazo se tienen \$1.12 de respaldo en activos líquidos disponibles, con un incremento del 30% con respecto al 2005 cuando la relación era 0.83 a 1, y los pasivos exigibles en un plazo menor a un año no contaban con respaldo suficiente en activos corrientes.

Analizando conjuntamente las razones de liquidez, la situación de solvencia de la empresa ha mejorado significativamente, aun sin involucrar el inventario se esta en capacidad de financiar las obligaciones de corto plazo,

Razones de apalancamiento

Razón de deuda a activos totales

Pasivo total / Activo total

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---|---|--------------------|----------------------|
| $\frac{422.107.709}{515.012.114} = 82 \%$ | $\frac{658.691.881}{830.868.157} = 79 \%$ | - 3 | - 3.65% |

Es evidente el uso de una estrategia de crecimiento de la empresa basada en recursos provenientes de fuentes externas de financiación, al cierre del año 2006 el 79% de las inversiones en activos ha sido financiado por acreedores, con una mínima reducción en tres puntos porcentuales con respecto al año 2005. Es de destacar la combinación de recursos provenientes de fuentes externas sobre la cual se soporta la estrategia de crecimiento de la organización, crédito de corto

plazo con los proveedores, que paso de \$134.658.850 en el 2005 a \$274.520.021 en el 2006, y crédito de largo plazo con instituciones del sistema financiero que aportaron \$ 119.916.301 en el año 2005 y \$ 275.296.809 en el año 2006.

Razón de deuda a patrimonio

Pasivo total / Patrimonio total

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{422.107.709}{92.904.405} = 4.54$ | $\frac{658.691.881}{172.176.276} = 3.83$ | - 0.71 | - 15,6% |

Al igual que la razón de deuda a activos totales, evidencia el énfasis que hace la empresa en los recursos externos para impulsar su crecimiento ante la insuficiencia de capital propio en relación al volumen de negocios, con una proporción de \$3.83 invertidos por terceros por cada peso de patrimonio al finalizar el año 2006,

Razón de deuda a largo plazo a patrimonio

Deudas a largo plazo / Patrimonio total

| 2005 | 2006 | VARIACIÓN ABSOLUTA | VARIACIÓN RELATIVA % |
|---|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{119.916.301}{92.904.405} = 1.29$ | $\frac{275.296.809}{172.176.276} = 1.60$ | 0.31 | 24.03% |

La estructura de capital de largo plazo es deficitaria, la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los propietarios de la empresa es de 1.60 a 1, es decir al cierre del año 2006 por cada peso de patrimonio, los acreedores han invertido \$1.60, presentando un significativo

incremento con respecto al año 2005, de \$0.31 equivalentes al 24%. Ratificando la insuficiencia en la generación interna de recursos para financiar las actividades de la empresa.

Razón de veces en que se ganaron los intereses

Utilidades antes de intereses e impuestos / Total cargos por intereses

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|----------------------|
| $\frac{67.893.887}{31.752.889} = 2.1$ | $\frac{93.592.008}{43.264.170} = 2.1$ | 2.1 | 0% |

La capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de interés, medida como las veces que la utilidad operacional es superior a los intereses pagados es de 2.1 a 1, manteniéndose constante durante los dos últimos años de operaciones, Proporción muy favorable para la empresa dado el respaldo que constituye para el uso de fuentes externas de financiación, pues los gastos financieros en que se incurre son convertidos en utilidad operativa 2.1 veces en el transcurso del año.

Razones de actividad

Rotación del inventario

Costo de ventas / inventario promedio de productos

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{826.731.764}{\frac{83.839.551 + 154.495.011}{2}} = 6.94$ | $\frac{986.547.560}{\frac{154.495.011 + 284.321.647}{2}} = 4.50$ | - 2.44 | - 35.15% |

Para el periodo contable 2006, el inventario de mercancías de la empresa se convirtió en efectivo o en cuentas por cobrar 4.50 veces, con una notoria disminución con respecto al año 2005 cuando la rotación del inventario fue de 6.94 veces, situación que se explica con el aumento en el stock de mercancías, como respaldo para la estrategia de disponibilidad garantizada para productos de gran rotación y minimización de los tiempos de entrega de los pedidos, pasando de un inventario de \$154.495.011 al cierre del 2005, a \$284.321.647 para el año 2006.

Rotación de activos fijos

Ventas / activos fijos

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|--|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{1.182.613.369}{109.747.845} = 10.8$ | $\frac{1.346.664.382}{117.594.610} = 11.5$ | 0.7 | 6.5% |

Al cierre del 2006 por cada peso invertido en activos fijos se generaron \$11.5 de ventas, presentando una mínima diferencia con respecto al año anterior cuando la proporción fue de 10.8 a 1.

Rotación de activos totales

Ventas / activos totales

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{1.182.613.369}{515.012.114} = 2.3$ | $\frac{1.346.664.382}{830.868.157} = 1.62$ | - 0.68 | - 29,6% |

La eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos para generar ventas, se redujo en un 29.6%, pasando de una proporción de un peso invertido en activos por cada \$2.3 de ventas, a \$1.62 al finalizar el año 2006; producto de un

incremento en dos rubros del activo, las cuentas por cobrar y el inventario de mercancías, que como se explico anteriormente responden al propósito de reducir los faltantes y lograr tiempos de entrega que se ajusten a los requerimientos de los diferentes clientes.

Rotación de cuentas por cobrar

Ventas anuales a crédito / cuentas por cobrar promedio

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|--|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{1.064.352.032}{\frac{144.117.820 + 189.567.154}{2}} = 6.37$ | $\frac{1.211.997.943}{\frac{189.567.154 + 285.174.554}{2}} = 5.10$ | - 1.27 | - 19.93% |

De acuerdo con los registros contables de la empresa el 90% de las ventas se realizan a crédito, mientras que el 10% restante se hace de contado, Para el año 2006 la operación de vender a crédito y recuperar en efectivo las cuentas por cobrar se realizo en promedio 5.10 veces, resaltando que para el año 2005 esta operación tuvo lugar 6.37 veces, disminuyendo en poco más de una vez la rotación de las cuentas por cobrar, haciendo preponderante la necesidad de una revisión a las políticas de crédito y gestión del recaudo de cartera

Periodo promedio de cobro

365 días / rotación de cuentas por cobrar

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|----------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------|
| $\frac{365}{6.37} = 57.29$ | $\frac{365}{5.10} = 71.57$ | 14.28 | 24.92% |

Analizado conjuntamente con la rotación de cuentas por cobrar, hace evidente la escasa gestión en el recaudo de cartera durante el 2006, que permitió un

incremento de 14 días en el periodo promedio de recuperación de cartera, situación que constituye un alto riesgo para la liquidez de la empresa en la medida que el 90% de las ventas se realizan a crédito.

Razones de rentabilidad

Margen de utilidad bruta

(Ventas – costo de los productos vendidos) / Ventas

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|--|--|--------------------|----------------------|
| $\frac{(1.182.613.369 - 826.731.764)}{1.182.613.369} = 30\%$ | $\frac{(1.346.664.382 - 986.547.560)}{1.346.664.382} = 27\%$ | - 3 | 10% |

La capacidad de la empresa para generar un margen de utilidad que permita cubrir los gastos de operación en busca de utilidad neta, fue del 27% para el año 2006, presentando una pequeña reducción de 3 puntos porcentuales con respecto al año anterior, consecuencia del incremento que por encima del crecimiento de las ventas se dio en los costos de los productos (Ver estado de resultados comparativo) con 13.87% y 19.33% respectivamente.

Rentabilidad sobre las ventas

Utilidad antes de intereses e impuestos / ventas

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---|---|--------------------|----------------------|
| $\frac{67.893.887}{1.182.613.369} = 5.74\%$ | $\frac{93.592.008}{1.346.664.382} = 6.95\%$ | 1.21 | 21.08% |

La rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social sin considerar intereses e impuestos, se ubico en el 6.95% al cierre del año 2006, con un aumento de 21.08% con respecto al año 2005.

Margen de utilidad neta

Utilidad neta / ventas

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---|---|--------------------|----------------------|
| $\frac{40.777.686}{1.182.613.369} = 3.45\%$ | $\frac{77.109.323}{1.346.664.382} = 5.73\%$ | 2.28 | 66.08% |

El porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después del pago de impuestos para el año 2006, fue de 5.73%, con 2.28 puntos porcentuales por encima del obtenido el periodo contable inmediatamente anterior.

Rentabilidad sobre activos totales

Utilidad neta / activos totales

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---|---|--------------------|----------------------|
| $\frac{40.777.686}{515.012.114} = 7.91\%$ | $\frac{77.109.323}{830.868.157} = 9.28\%$ | 1.37 | 17.32% |

El retorno que le proporciona a la empresa la inversión en activos al finalizar el año 2006 se ubico en 9.28%, superando el obtenido en el año 2005 cuando se logro el 7.91%.

Retorno sobre el patrimonio

Utilidad neta / patrimonio

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|---|--|--------------------|--------------------|
| $\frac{40.777.686}{92.904.405} = 43.89\%$ | $\frac{77.109.323}{172.176.276} = 44.78\%$ | 0.89 | 2.02% |

El retorno obtenido por el propietario de la empresa durante los dos últimos periodos contables (2005 – 2006) se ha mantenido a través del tiempo con leves variaciones, pasando de 43.89% en el 2005 a 44.78% en el 2006, es decir, por cada peso que invirtió su propietario en la empresa se generó una utilidad neta de \$0.4389 y \$0.4478 respectivamente.

Razones de crecimiento

Crecimiento de las ventas

Diferencia de ventas de dos periodos / ventas del periodo inicial

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|---|---|--------------------|--------------------|
| $\frac{(1.182.613.369 - 644.897.793)}{644.897.793} = 83.38\%$ | $\frac{(1.346.664.382 - 1.182.613.369)}{1.182.613.369} = 13.87\%$ | - 69.51 | - 83.37% |

Durante el año 2005, Distrimed presentó uno de los incrementos en el registro de ventas más grandes desde su creación, pasando de \$644.897.793 a \$1.182.613.369 en el valor de sus ventas, equivalente a un aumento del 83.38%. Al cierre del año 2006 las ventas ascendieron a \$1.346.664.382 presentando un incremento del 13.87% con respecto al año 2005, con una disminución en la tasa de crecimiento del 83.37%; que se puede atribuir al ingreso de nuevos competidores al mercado especialmente el institucional, en donde la pérdida de un solo cliente puede repercutir severamente en el volumen de ventas producto de su gran potencial de compra, como tuvo lugar con la E.S.E Carmen Emilia Ospina durante el año 2006, cuando la oferta de Distrimed fue superada por otra empresa que paso a ser su proveedor, terminando con el suministro que se desarrollo durante el año 2005 y que favoreció ampliamente la tasa de crecimiento en las ventas de dicho periodo.

Crecimiento de las utilidades

Diferencias de utilidades netas de dos periodos / utilidad neta del periodo inicial

| 2005 | 2006 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA |
|--|--|--------------------|--------------------|
| $\frac{(40.777.686 - 32.567.999)}{32.567.999} = 25.20\%$ | $\frac{(77.109.323 - 40.777.686)}{40.777.686} = 89.09\%$ | 63.89 | 253.53% |

Las utilidades netas han presentado una marcada tendencia positiva desde el año 2004, con un crecimiento del 25.20% al cierre del año 2005 y 89.09% al finalizar el año 2006, con un impresionante incremento del 253.53%, que obedece mayoritariamente a la reducción de costos operativos, mas que al incremento en los ingresos de la empresa.

4.4 PRODUCCION

4.4.1 Procesos

A nivel de instalaciones, su ubicación responde a facilidades de acceso tanto para clientes como para proveedores, en el barrio Campo Núñez de la ciudad de Neiva, contando con amplias instalaciones que permiten un adecuado flujo de los procesos internos y de atención a los vinculados económicos. La distribución planta es idónea para todas las áreas a excepción del área de bodega que se encuentra dispersa por la planta física de la empresa de acuerdo con la disponibilidad de espacio para el almacenamiento de las mercancías; de tal forma que el encargado de la recepción mercancías y el posterior despacho de los pedidos debe realizar constantes desplazamientos por la planta física que reducen la eficiencia de este proceso. Situación que surge como consecuencia de la no adaptación de una planta física que esta diseñada como vivienda y no como establecimiento comercial.

Los costos por concepto de recibo y despacho de mercancías, aunque son elevados y relativamente variables, se encuentran dentro de los comunes en el sector, donde la condición imperante es la ausencia total de flota de transporte propia y el uso generalizado de empresas de envío y transporte de carga para hacer llegar los productos a los respectivos clientes.

El grado de apropiación tecnológica en los procesos es adecuado para el desarrollo eficiente de las funciones de la empresa, se cuenta con una red de computadores interconectados y acceso a Internet, con una leve implementación de herramientas Web, que se limita al correo electrónico y el MSN²² como tecnología en los sistemas de información.

4.4.2 Capacidad

De acuerdo a un análisis empírico de los ciclos de ventas anuales, se pronostica la demanda total en los productos de mayor rotación, para el posterior uso de economías a escala, que permitan la competitividad en precios a la vez que faciliten el despacho oportuno de los pedidos ante la disponibilidad garantizada de dichos productos, como se refleja en el notorio incremento en el valor de los inventarios al cierre del año 2006.

4.4.3 Inventario

El costo de las mercancías compradas se analiza de forma periódica, y está sujeto a negociación por parte de los proveedores de acuerdo con una escala; como se mencionó en el punto anterior se han diseñado los tamaños apropiados para los inventarios de los productos de mayor rotación, el control de los inventarios se realiza casi en tiempo real por medio del software contable que permite verificar la disponibilidad de los productos a momento mismo de la facturación de los pedidos.

²² MSN Messenger es un completo programa de mensajería instantánea que se puede instalar en cualquier equipo y permite usar fácilmente y con rapidez las características básicas de mensajería instantánea en un explorador Web, sin necesidad de instalar ningún software, para hablar conectado en tiempo real con una o varias persona en cualquier lugar del mundo.

4.4.4 Calidad

El sistema de control de calidad de la empresa al igual que en el segmento de droguerías mencionado en el análisis del cliente, esta supeditado al laboratorio farmacéutico fabricante del producto, existiendo un escalafón de los laboratorios nacionales y multinacionales, donde su reputación y trayectoria en el mercado son un referente de calidad para sus líneas de productos. De igual forma es abundante y de fácil acceso la información disponible sobre estudios realizados a los distintos laboratorios y sus productos, a través de entidades como el INVIMA o la Organización Panamericana de la Salud por mencionar algunas, los cuales permiten corroborar la calidad de los fármacos suministrados.

4.5 INVESTIGACION Y DESARROLLO

Son aleatorios los esfuerzos e inversiones que se hacen en investigación y desarrollo en la empresa, y cuando tienen lugar se desarrollan sin contar con parámetros definidos que direccionen el proceso. La organización tiene algunas nociones sobre los beneficios de enfocar sus esfuerzos en investigación y desarrollo para la generación de nuevos servicios conducentes a proporcionar mayor valor agregado para el cliente, pero a nivel organizacional no se ha establecido como proceso permanente.

4.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

| FACTORES INTERNOS CLAVES | PESO RELATIVO | VALOR | RESULTADO SOPEADO |
|---|---------------|-------|-------------------|
| Alta capacidad de respuesta a los cambios en el entorno | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Estrategia global sólida en torno a precios y empatía con los clientes. | 0.25 | 4 | 1.0 |
| Deficiente formulación de objetivos, metas y políticas. | 0.20 | 1 | 0.20 |
| Ausencia de análisis, diseño y valoración de cargos. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Flexibilidad en el portafolio de productos y servicios. | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Incremento en el margen de utilidad neta | 0.15 | 3 | 0.45 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.75 |

1= Debilidad mayor

3= Fortaleza menor

2= Debilidad menor

4= Fortaleza mayor

De acuerdo con el resultado obtenido 2.75, se puede afirmar que Distrimed cuenta con una estructura interna relativamente fuerte, susceptible de mejoras en todos los aspectos: gerencial, Marketing, financiero, producción, investigación y desarrollo, gracias a la actitud participativa y abierta al cambio que caracteriza a su talento humano, que se refleja en los resultados obtenidos en los dos últimos años cuando el crecimiento de la empresa ha superado todas las expectativas, pese a las falencias detectadas en algunos procesos.

5. MATRIZ DOFA

| | FORTALEZAS – F | DEBILIDADES – D |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Precios competitivos ● Empatía con los clientes ● Alta capacidad de respuesta a los cambios en el entorno ● Estrategia global sólida en torno a precios y empatía con los clientes. ● Incremento en el margen de utilidad neta ● Flexibilidad en el portafolio de productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio a domicilio ● Relaciones con proveedores ● Extensión del portafolio de productos ● Economías a escala ● Deficiente formulación de objetivo, metas y políticas. ● Ausencia de análisis, diseño y valoración de cargos. |
| OPORTUNIDADES – O | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Dificultades y sobrecostos para el envío de los pedidos. ● Creciente tendencia en las farmacias a utilizar el servicio a domicilio para el abastecimiento de fármacos. ● Ampliación del portafolio de productos y servicios. ● Desarrollo de nuevos nichos de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> ● Alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga . ● Incursión en el comercio electrónico a través de la página de Web de la empresa . ● Manejar promociones y programas que permitan la fidelización de los clientes actuales y potenciales. | <ul style="list-style-type: none"> ● Ampliación de las líneas de productos (amplitud y profundidad) ● Implementación del servicio a domicilio para el segmento de droguerías. |
| AMENAZAS – A | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Tratado de libre comercio ● Escaso reconocimiento de la empresa en el mercado. ● Crecimiento en la venta directa al cliente por parte de los mayoristas. ● Incursión de nuevos competidores ● Poder de negociación de los compradores | <ul style="list-style-type: none"> ● Apertura de un punto de venta directa (Droguería) al consumidor final. ● Desarrollo e implementación del manual de identidad. ● Desarrollar buenas relaciones y seguimiento a los clientes . | <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar acuerdos comerciales con los laboratorios, para la comercialización de medicamentos de genéricos y de marca con descuentos especiales , a partir del uso de economías a escala . ● Formalizar la estructura organizacional de la empresa, a partir del desarrollo y aplicación manuales de funciones y procedimientos. |

6. PLAN DE ACCION

| OBJETIVO | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Reducir en un 10% al cierre del año 2008 los gastos de envío de mercancías a los clientes. | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> El análisis de la situación actual de los gastos de envío debe culminarse antes del último día hábil del mes de septiembre de 2007 . El proceso de selección y contacto con posibles empresas que suministren el servicio de transporte debe darse durante el transcurso del mes de octubre de 2007 . La evaluación y negociación de términos de referencia para la prestación del servicio debe tener lugar durante los dos últimos meses del año 2007. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
| <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la situación actual de los gastos en que se incurre para el envío de pedidos. | <ul style="list-style-type: none"> Administrador y auxiliar contable. |
| <ul style="list-style-type: none"> Selección y contacto de posibles empresas que suministren el servicio de transporte de mercancías. | <ul style="list-style-type: none"> Administrador |
| <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de propuestas | <ul style="list-style-type: none"> Gerente, administrador y auxiliar contable. |
| <ul style="list-style-type: none"> Negociación de términos de referencia | <ul style="list-style-type: none"> Gerente |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Un millón de pesos (\$1.000.000) | |

| OBJETIVO | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Ampliar en un 50% el reconocimiento de la empresa en el mercado farmacéutico al cierre del año 2008. | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e implementación del manual de identidad y diseño de una campaña publicitaria con énfasis en el logotipo, slogan e imagen corporativa diseñada para la empresa. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> La inversión realizada no puede exceder el 10% de las utilidades netas a diciembre 31 de 2006. La propuesta definitiva del manual de identidad debe estar culminada y aprobada al 31 de marzo de 2007. El diseño de la imagen corporativa debe hacer énfasis en el color verde. El lanzamiento de la campaña publicitaria debe realizarse antes del último trimestre del año 2007. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
| <ul style="list-style-type: none"> Formulación del manual de identidad. | <ul style="list-style-type: none"> Asesor de imagen corporativa |
| <ul style="list-style-type: none"> Revisión y aprobación del manual de identidad. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseño de la campaña publicitaria. | <ul style="list-style-type: none"> Asesor de imagen corporativa |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Siete millones setecientos mil pesos (\$7.700.000) | |

| OBJETIVO | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Promover el uso de herramientas Web para la gestión de pedidos, logrando al cierre del año 2009 que el 10% de las ventas se realicen por este medio. | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Incursión en el comercio electrónico a través de la página de Web de la empresa. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> La página Web de la organización debe estar disponible para los clientes antes del primero de enero de 2007. Durante los dos meses anteriores al lanzamiento de la pagina Web, se debe adelantar una campaña de sensibilización a nivel de clientes sobre la las ventajas de la utilización de la herramientas Web, enfocada en el uso de la pagina de la institución y el correo electrónico. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseño de la pagina Web | <ul style="list-style-type: none"> Asesor de sistemas y mantenimiento . |
| <ul style="list-style-type: none"> Revisión y probación del diseño | <ul style="list-style-type: none"> Gerente. |
| <ul style="list-style-type: none"> Formulación de la campaña de sensibilización | <ul style="list-style-type: none"> Gerente y representante de ventas. |
| <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de la campaña de sensibilización | <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal. |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Dos millones de pesos (\$2.000.000) | |

| | |
|---|--|
| OBJETIVO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas netas de la empresa en un 15% durante el año 2007. | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Manejar promociones y programas que permitan la fidelización de los clientes actuales y potenciales. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> El diseño de las promociones a implementar debe estar aprobado antes del segundo semestre del año 2006. El análisis de la actual estructura de incentivos para los clientes debe realizarse del último día hábil del mes de mayo. Los descuentos establecidos para las diferentes líneas de productos no deben superar el 15% sobre el precio de facturación. Los descuentos asignados a los productos solo se aplicaran para las ventas en el segmento de droguerías. Para el sistema de reconocimiento a clientes, el incentivo otorgado por la empresa no puede superar el 1% del valor que a la fecha se le haya facturado al cliente. La asignación de incentivos para los clientes debe tener un análisis previo de la periodicidad de pago de las obligaciones contraídas con la empresa, de tal forma que no se otorgaran incentivos | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
| <ul style="list-style-type: none"> Revisión al programa de incentivos que actualmente se utiliza con los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente, auxiliar contable y el representante de ventas. |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseño de las promociones a implementar | <ul style="list-style-type: none"> Gerente y representante de ventas |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Seis millones de pesos (\$6.000.000) | |

| | |
|---|---|
| OBJETIVO | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en la venta directa al cliente e incrementar las utilidades no operacionales de la empresa en un 50% al cierre del año 2008. | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de un punto de venta directa (Droguería) al consumidor final. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • El estudio de factibilidad del proyecto de la droguería debe estar culminado antes del último día hábil del mes de diciembre de 2007. • El punto de venta directa al público debe iniciar labores durante el transcurso del mes de junio del año 2008. • El punto de venta debe estar ubicado en las instalaciones de la empresa, con el propósito de facilitar su manejo y minimizar costos. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de factibilidad para la creación de la droguería. | <ul style="list-style-type: none"> • Personal contratado por la empresa para su elaboración. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de instalaciones para el punto de venta. | <ul style="list-style-type: none"> • Personal contratado por la empresa para su elaboración. |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Quince millones de pesos (\$15.000.000) | |

| OBJETIVO | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Minimizar el impacto de nuevos competidores en el mercado, permitiendo el crecimiento del 15% propuesto para las ventas del año 2007. | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar buenas relaciones y seguimiento a los clientes. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> El programa de reconocimiento debe aplicarse a los clientes de los dos segmentos de mercado a donde se dirigen los productos actualmente y a los identificados en el futuro. La base de datos de los clientes debe estar terminada el ultimo día hábil del mes de junio de 2007. Antes del último día hábil de cada mes debe estar preparado el calendario de cumpleaños de los clientes. Todo cliente debe recibir un detalle o llamada de parte de la empresa el día de sus cumpleaños. Por lo menos una vez al año se debe realizar un sondeo de opinión sobre la percepción de la empresa por parte de los clientes. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
| <ul style="list-style-type: none"> Construir una base de datos con toda la información de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria y auxiliar contable. |
| <ul style="list-style-type: none"> Programar y realizar la entrega de obsequios o realización de llamadas a los clientes en fechas especiales. | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria. |
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar por vía telefónica el sondeo sobre la percepción de la empresa por parte de los clientes y registrar sus sugerencias e inconformidades. | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria |
| <ul style="list-style-type: none"> Formular estrategias de mejoramiento a partir de la información recolectada sobre la percepción de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente y administrador. |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Un millón doscientos mil pesos (\$1.200.000) | |

| OBJETIVO | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Hacer más competitivo el portafolio de productos de la empresa incrementando en un 10% el numero de laboratorios farmacéuticos comercializados al cierre del año 2008 | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ampliación de las líneas de productos (amplitud y profundidad) | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> Trimestralmente se debe adicionar un nuevo laboratorio al portafolio de productos. Los pedidos para cada laboratorio deben estar conformados por aquellos productos que comparativamente con otros laboratorios representan el mínimo costo. El trámite de selección y posterior adición al portafolio de productos del primer laboratorio farmacéutico se debe realizar dentro del trimestre comprendido entre los meses de junio y agosto del año 2007. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
| <ul style="list-style-type: none"> Contactar los laboratorios para solicitar su respectivo listado de precios y requisitos para apertura de crédito. | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria |
| <ul style="list-style-type: none"> Analizar la estructura de precios de las líneas de productos que ofrece cada laboratorio. | <ul style="list-style-type: none"> Administrador y auxiliar contable. |
| <ul style="list-style-type: none"> Seleccionar las líneas de productos que comparativamente representan el mínimo costo. | <ul style="list-style-type: none"> Administrador y auxiliar contable. |
| <ul style="list-style-type: none"> Diligenciar la solicitud de crédito del laboratorio seleccionado y hacer su seguimiento. | <ul style="list-style-type: none"> Administrador y auxiliar contable. |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ocho millones de pesos (\$8.000.000) | |

| OBJETIVO | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas de contado de la empresa en un 20 % durante el año 2008 | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Implementación del servicio a domicilio para el segmento de droguerías. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> El servicio a domicilio debe estar disponible para los clientes a partir del primer día hábil del mes de enero del año 2008. Durante los dos meses previos al inicio de la prestación del servicio a domicilio se debe desarrollar una campaña de promoción y divulgación del servicio. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
| <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de las condiciones del servicio y recursos necesarios. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente y administrador. |
| <ul style="list-style-type: none"> Selección y vinculación del personal idóneo para la prestación del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseño y ejecución de la campaña promocional del servicio a domicilio. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente, administrador, representante de ventas y secretaria. |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Dos millones de pesos (\$2.000.000) | |

| OBJETIVO | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Afianzar los vínculos comerciales actuales y desarrollar nuevos nichos de mercado, incrementando las ventas en un 15% al cierre del año 2007. | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar acuerdos comerciales con los laboratorios, para la comercialización de productos genéricos de marca con descuentos especiales a partir del uso de economías a escala. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> La reducción en el costo en los productos se debe transmitir a los clientes, a través de la disminución de los precios de facturación. Implementar el uso de economía a escala solo para el aprovisionamiento productos de alta rotación. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
| <ul style="list-style-type: none"> Identificar los productos de mayor rotación, y aquellos con costos relativamente elevados. | <ul style="list-style-type: none"> Auxiliar contable, almacenista y administrador. |
| <ul style="list-style-type: none"> Adelantar negociaciones con los laboratorios farmacéuticos para acceder a descuentos especiales por compras en alto volumen. | <ul style="list-style-type: none"> Gerente |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> Veinte millones de pesos (\$20.000.000) | |

| OBJETIVO | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el 100% de los manuales de funciones y procedimientos al cierre del año 2007 | |
| ESTRATEGIA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar la estructura organizacional de la empresa , a partir del desarrollo y aplicación de manuales de funciones y procedimientos. | |
| POLITICAS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la totalidad de manuales de funciones y procedimientos antes del último día hábil del mes de diciembre de 2007. | |
| ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las necesidades de talento humano en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente y administrador. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las descripciones y especificaciones de los cargos. | <ul style="list-style-type: none"> • Personal externo contratado por la empresa. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis y descripción de las actividades que tienen lugar para la ejecución de las funciones de cada cargo. | <ul style="list-style-type: none"> • Personal externo contratado por la empresa. |
| PRESUPUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dos millones de pesos (\$2.000.000) | |

BIBLIOGRAFIA

- Dane. Índice de Precios al Consumidor. IPC Agosto 1998 – Agosto 2002
- Dane. Índice de Precios al Consumidor. Grupo Salud. Subgrupo Medicamentos. Agosto 1998 – Agosto 2002.
- Interdata S.A. Valores de la Ventas de Medicamentos en Colombia. Agosto 1998 – Agosto 2002. Pharmaceutical Market of Colombia.
- Interdata S.A. Distribución de Medicamentos en Colombia. 2000.
- Azuero Z. Francisco y Vanegas V. Luz Stella, La droguería independiente en Colombia: su importancia comercial y local. 2002
- Periódico El Tiempo, “Peligran las drogas genéricas”, 27 de abril de 2001 .
- Organización Panamericana de la salud, ¿El TLC tiene impacto en la salud de los colombianos?, Julio 7 de 2005
- Consultorio Empresari al Cámara de Comercio de Neiva
- Contraloría General de la Nación, Evaluación de las transferencias intergubernamentales 1994-2005. Informe social 2006.
- El nuevo SISBEN: situación actual y perspectivas, Departamento Nacional de Planeación. 2006
- www.lanota.com.co
- www.dromayor.com.co
- www.axa.com.co
- www.drogueriacontinentalbogota.com
- www.disdrogas.com

ANEXOS

| EMPRESAS LIDERES EN EL COMERCIO DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS | | | |
|--|----------------------------|------------------------------|--------------|
| Ranking | Empresa | Ventas 2004 (\$ millones) | Ciudad |
| 1 | COPSERVIR | 433,792 | BOGOTÁ |
| 2 | COPIDROGAS | 371,240 | BOGOTÁ |
| 3 | EPSIFARMA | 208,027 | BOGOTÁ |
| 4 | ÉTICOS SERRANO | 201,994 | BARRANQUILLA |
| 5 | DISTRIBUCIONES AXA | 136,311 | BOGOTÁ |
| 6 | FARMASANITAS | 119,543 | BOGOTÁ |
| 7 | AUDIFARMA | 76,565 | PEREIRA |
| 8 | DROMAYOR BOGOTÁ | 74,991 | BOGOTÁ |
| 9 | DISPASTEUR | 73,578 | MEDELLÍN |
| 10 | DROMAYOR MEDELLÍN | 70,360 | MEDELLÍN |
| 11 | DROGUERIA POPULAR | 68,954 | MEDELLÍN |
| 12 | LA RIVIERA | 68,783 | BOGOTÁ |
| 13 | EVE DISTRIBUCIONES | 59,895 | PEREIRA |
| 14 | GRUPO FARMA | 58,303 | BOGOTÁ |
| 15 | DROGAS SUPER BARATAS | 54,973 | IBAGUÉ |
| 16 | DRYPERS ANDINA | 43,636 | QUILICHAO |
| 17 | DROGUERÍA CONTINENTAL | 42,144 | BOGOTÁ |
| 18 | ALFARES | 41,671 | BARRANQUILLA |
| 19 | DETAL | 38,480 | BOGOTÁ |
| 20 | IMCOLMÉDICA | 35,839 | BOGOTÁ |
| 21 | DROSAN | 35,047 | BUCARAMANGA |
| 22 | C.I. PROCAPS | 34,858 | BARRANQUILLA |
| 23 | DROCOL | 34,621 | ZIPAQUIRÁ |
| 24 | GLOBODEGA | 34,291 | YUMBO |
| 25 | ADOLFO ALLERS & CIA. | 33,959 | CALI |
| 26 | DROGAS MÓNACO | 29,750 | MEDELLÍN |
| 27 | FARMACÉUTICA ROMA | 28,385 | MEDELLÍN |
| 28 | UNIDROGAS | 28,230 | BUCARAMANGA |
| 29 | DROCONTAL | 28,129 | MEDELLÍN |
| 30 | C.I. PROMOTORA INTERCAMBIO | 26,454 | BOGOTÁ |
| 31 | DROMAYOR PEREIRA | 26,333 | PEREIRA |
| 32 | GRUPO LITORAL | 26,064 | MEDELLÍN |
| 33 | MEDICAMENTOS POS | 25,812 | MEDELLÍN |
| 34 | FARMACIA CÉSPEDES | 25,577 | MEDELLÍN |
| 35 | DROGAS S & S | 23,854 | BARRANQUILLA |
| 36 | DROGAS CALDAS | 23,220 | PEREIRA |
| 37 | INTERNACIONAL DE DROGAS | 22,519 | BOGOTÁ |
| 38 | ST. JUDE MEDICAL COLOMBIA | 21,407 | MEDELLÍN |
| 39 | CAFIDROGAS | 20,934 | CALI |
| 40 | DROGAS PROFESIONAL | 20,266 | MEDELLÍN |

| | | | |
|----|---------------------------|--------|--------------|
| 41 | C.I. VITALIS | 20,215 | BOGOTÁ |
| 42 | REPRESANDER | 19,888 | BUCARAMANGA |
| 43 | DROLITORAL | 19,827 | CARTAGENA |
| 44 | DEPÓSITO PRINCIPAL DROGAS | 19,752 | BOGOTÁ |
| 45 | DROMAYOR BARRANQUILLA | 18,906 | BARRANQUILLA |
| 46 | MEGAPHARMA | 18,810 | MOSQUERA |
| 47 | DROGAS | 18,402 | MANIZALES |
| 48 | G. BARCO | 17,940 | BOGOTÁ |
| 49 | UNIXA | 17,841 | BOGOTÁ |
| 50 | DISDROGAS | 16,402 | YUMBO |
| 51 | RBC | 16,148 | BOGOTÁ |
| 52 | DROMAYOR PASTO | 16,062 | PASTO |
| 53 | TROPIHUILA | 15,763 | MOSQUERA |
| 54 | DROGAS SUCRE | 14,930 | SINCELEJO |
| 55 | VÉLEZ LABORATORIO | 14,631 | BOGOTÁ |
| 56 | PHARMEUROPEA COLOMBIA | 14,335 | BOGOTÁ |
| 57 | QUIRURGIL | 14,018 | MEDELLÍN |
| 58 | DROCENTRO | 13,937 | CÚCUTA |
| 59 | DROGUERÍA KLEND -AL | 13,331 | BARRANQUILLA |
| 60 | DROGUERÍA PROSALUD | 13,151 | CALI |
| 61 | DROMAYOR SINCELEJO | 12,949 | SINCELEJO |
| 62 | DROGAS AL KOSTO | 12,332 | MEDELLÍN |
| 63 | SERONO DE COLOMBIA | 12,241 | BOGOTÁ |
| 64 | SERVIHOSP | 12,190 | BOGOTÁ |
| 65 | PERCOINT | 12,180 | BOGOTÁ |
| 66 | DROGUISTAS | 11,958 | CÚCUTA |
| 67 | BIOMEDICS | 11,765 | BOGOTÁ |
| 68 | SURTI SANDER | 11,744 | DUITAMA |
| 69 | FEDERICO OSORIO & CÍA. | 11,717 | BARRANQUILLA |
| 70 | DROGUERÍA ANDINA | 11,631 | SANTA MARTA |
| 71 | FARMACIA TORRES | 10,965 | BARRANQUILLA |
| 72 | DISTRAGO QUÍMICA | 10,950 | FONTIBÓN |
| 73 | COMPANIA CALIFORNIA | 10,932 | BOGOTÁ |
| 74 | PERCOS | 9,700 | BOGOTÁ |
| 75 | DROMAYOR CALI | 9,576 | CALI |
| 76 | AL PHARMA | 9,484 | BOGOTÁ |
| 77 | DROMAYOR NEIVA | 9,058 | MOSQUERA |
| 78 | DISTRIBUIDORA COSTANORTE | 9,042 | CARTAGENA |
| 79 | PHARMAX | 9,024 | BOGOTÁ |
| 80 | GALDERMA | 8,658 | BOGOTÁ |
| 81 | AXA CARIBE | 8,563 | BARRANQUILLA |
| 82 | DROGAS COLOMBIA | 8,235 | BOGOTÁ |
| 83 | DISTRIBUIDORA COSTANORTE | 7,642 | VALLEDUPAR |

| | | | |
|-----|-------------------------------|-------|--------------|
| 84 | DROGUERÍA HUMANITARIA | 7,191 | CALI |
| 85 | CONTINENTAL EXPORT | 7,164 | BOGOTÁ |
| 86 | DEPODROGAS | 7,117 | CÚCUTA |
| 87 | COOMULCOSTA | 7,058 | BARRANQUILLA |
| 88 | INTERDROGAS | 7,006 | CALI |
| 89 | DRONORTE | 6,963 | CÚCUTA |
| 90 | DISTRIBUIDORA SANAR | 6,819 | CALI |
| 91 | PSIPHARMA | 6,653 | BOGOTÁ |
| 92 | COLORCÓN DE COLOMBIA | 6,559 | BOGOTÁ |
| 93 | SURGICÓN | 6,547 | BOGOTÁ |
| 94 | DISTRIALCE | 6,037 | BUCARAMANGA |
| 95 | LA RES | 5,836 | BOGOTÁ |
| 96 | GABRIEL VELÁSQUEZ & CÍA. | 5,654 | CALI |
| 97 | DROGUERÍAS ELECTRA | 5,459 | BOGOTÁ |
| 98 | DROVALLE | 5,338 | MEDELLÍN |
| 99 | SURTIANDES | 5,250 | CÚCUTA |
| 100 | PROASEPSIS | 5,157 | BOGOTÁ |
| 101 | INVERSIONES DRILLTEX | 5,065 | BOGOTÁ |
| 102 | CALIER DE LOS ANDES | 4,960 | BOGOTÁ |
| 103 | LOS OLIVOS | 4,948 | BOGOTÁ |
| 104 | COBICO | 4,713 | BOGOTÁ |
| 105 | ZAFARCO COMERCIAL | 4,435 | BARRANQUILLA |
| 106 | CLINICA SAN FERNANDO | 4,385 | CALI |
| 107 | DROGUERÍA SAN JORGE | 4,140 | CALI |
| 108 | COODESUR | 3,977 | PASTO |
| 109 | CARLON | 3,916 | BOGOTÁ |
| 110 | REDIAGNOSTIC | 3,768 | MEDELLÍN |
| 111 | SURTIDROGAS | 3,674 | CALI |
| 112 | ORBIDENTAL | 3,603 | BOGOTÁ |
| 113 | NUVIPLASTIKOS | 3,313 | BOGOTÁ |
| 114 | DROGUERÍA GUASIMALES | 2,967 | CÚCUTA |
| 115 | NEFROMÉDICAS | 2,954 | BOGOTÁ |
| 116 | JAFRA COSMETIC | 2,882 | BOGOTÁ |
| 117 | DROGUERÍA SOCIAL | 2,792 | BOGOTÁ |
| 118 | JORGE LUIS ARANGO & CÍA. | 2,629 | BOGOTÁ |
| 119 | SUIPHAR DE COLOMBIA | 2,615 | BOGOTÁ |
| 120 | DISTRUMEDICA | 2,415 | BARRANQUILLA |
| 121 | COODESCOR | 2,356 | MONTERIA |
| 122 | CINDER DE COLOMBIA | 2,304 | CALI |
| 123 | DENTEX | 2,258 | BOGOTÁ |
| 124 | LABORATORIOS HIGEA | 2,242 | BOGOTÁ |
| 125 | DROGAS MADIXON | 2,111 | BOGOTÁ |
| 126 | ESPECIALIDADES OFTALMOLÓGICAS | 2,044 | MEDELLÍN |

| | | | |
|-----|----------------------------|-------|--------------|
| 127 | PRODUCTOS HOSPITALARIOS | 1,881 | BOGOTÁ |
| 128 | NAVARRO DE LA SALUD | 1,834 | BARRANQUILLA |
| 129 | ARMOFAR | 1,815 | BOGOTÁ |
| 130 | INVERSIONES COLFAM | 1,675 | BOGOTÁ |
| 131 | DROGAS IBLA | 1,661 | BOGOTÁ |
| 132 | BOGOFORMA | 1,447 | BOGOTÁ |
| 133 | MUNDO MÉDICO | 1,392 | BARRANQUILLA |
| 134 | MÉDICAS TOBÓN | 1,382 | MEDELLÍN |
| 135 | MANSAL | 1,345 | BOGOTÁ |
| 136 | DIACIDOS | 1,344 | BOGOTÁ |
| 137 | DROGUERÍA ALIANZA | 1,330 | CALI |
| 138 | ORGENICS | 1,270 | BOGOTÁ |
| 139 | EDESMA | 1,254 | BOGOTÁ |
| 140 | NAGEL | 1,196 | BOGOTÁ |
| 141 | COLGENÉRICOS | 1,186 | BOGOTÁ |
| 142 | LABORATORIO RANDE | 1,164 | MEDELLÍN |
| 143 | ALMAPAL | 1,008 | BOGOTÁ |
| 144 | CASA HIGEIA | 1,001 | BOGOTÁ |
| 145 | GALVIZ E HIJOS | 888 | POPAYÁN |
| 146 | REALLY | 882 | MEDELLÍN |
| 147 | CARDONA SÁNCHEZ | 827 | BOGOTÁ |
| 148 | CODISMARCAS | 752 | BOGOTÁ |
| 149 | RACYMA & CIA. | 709 | BOGOTÁ |
| 150 | SUNRIDER COLOMBIA | 578 | BOGOTÁ |
| 151 | COMERCIAL MÉDICA | 569 | BOGOTÁ |
| 152 | DIPHARMA | 550 | BOGOTÁ |
| 153 | REPREFARMA | 441 | CALI |
| 154 | EMERGENCIAS CLINICAS | 286 | ENGATIVÁ |
| 155 | DROGUERÍA SAN JUAN DE DIOS | 284 | BOGOTÁ |
| 156 | DELTA CIENTÍFICA | 239 | BOGOTÁ |
| 157 | H. WOLF | 168 | PASTO |

DISTRIMED Y/O JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ

NIT: 12.234.722-8

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

TERMINADOS EN DICIEMBRE 31 DE 2006 Y 2005

| CONCEPTO | NOTAS | DIC31/2006 | DIC31/2005 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|------------------------------------|----------|--------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|
| ACTIVOS | | | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | | |
| CORRIENTES | | | | | |
| DISPONIBLE | 2 | 68.383.834 | 1.349.539 | 67.034.295 | 4.967, 20 |
| CAJA | | 935.593 | 1.349.539 | -413.946 | -30,67 |
| BANCOS | | 67.448.241 | - | 67.448.241 | 100,00 |
| DEUDORES | 3 | 359.306.364 | 249.419.719 | 109.886.645 | 44,06 |
| CLIENTES | | 285.174.554 | 189.567.154 | 95.607.400 | 50,43 |
| ANTICIPO Y AVANCES | | 1.167.115 | 502.594 | 664.521 | 132,22 |
| INGRESOS POR COBRAR | | 8.578.139 | 8.578.139 | - | 0,00 |
| ANTICIPO IMPTO Y CONTRIBUC | | 43.576.077 | 35.771.832 | 7.804.245 | 21,82 |
| PRESTAMO A PARTICULARES | | 15.000.000 | 15.000.000 | - | 0,00 |
| DEUDORES VARIOS | | 5.810.479 | - | 5.810.479 | 100,00 |
| INVENTARIOS | 4 | 284.321.647 | 154.495.011 | 129.826.636 | 84,03 |
| MERCANCIAS NO FABR. POR LA EMPRESA | | 263.348.890 | 141.530.738 | 121.818.152 | 86,07 |
| AJUSTES POR INFLACION | | 20.972.757 | 12.964.273 | 8.008.484 | 61,77 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | 712.011.845 | 405.264.269 | 306.747.576 | 75,69 |
| NO CORRIENTE | | | | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | 5 | 117.594.610 | 109.747.845 | 7.846.765 | 7,15 |
| CONSTRUCIONES Y EDIFICACIONES | | 98.076.313 | 93.790.500 | 4.285.813 | 4,57 |
| EQUIPO DE OFICINA | | 14.763.504 | 6.077.319 | 8.686.185 | 142,93 |
| EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUN | | 10.808.640 | 5.138.788 | 5.669.852 | 110,33 |
| FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE | | 18.844.495 | 16.662.000 | 2.182.495 | 13,10 |
| DEPRECIACION ACUMULADA | | 24.898.342 | 11.920.762 | 12.977.580 | 108,87 |
| DIFERIDOS | 6 | 1.261.702 | - | 1.261.702 | 100,00 |
| CARGOS DIFERIDOS | | 1.261.702 | - | 1.261.702 | 100,00 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | | 118.856.312 | 109.747.845 | 9.108.467 | 8,30 |
| TOTAL ACTIVO | | 830.868.157 | 515.012.114 | 315.856.043 | 61,33 |

PASIVO**PASIVO CORRIENTE**

| | | | | | |
|------------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------|
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 7 | 55.207.826 | 113.296.711 | -58.088.88 5 | -51,27 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | | 55.207.826 | 113.296.711 | -58.088.88 5 | -51,27 |
| PROVEEDORES | 8 | 274.520.021 | 134.658.850 | 139.861.171 | 103,86 |
| NACIONALES | | 274.520.021 | 134.658.850 | 139.861.171 | 103,86 |
| CUENTAS POR PAGAR | 9 | 52.865.288 | 53.158.113 | -292.825 | -0,55 |
| COSTOS Y GASTOS POR PAGAR | | 49.599.570 | 51.303.675 | -1.704.10 5 | -3,32 |
| RETENCION EN LA FUENTE | | 2.851.638 | 1.694.733 | 1.156.905 | 68,26 |
| IMPUESTO A LAS VTAS RETENIDO | | 121.555 | 369 | 121.186 | 32.841,73 |
| IMPUESTO DE INDUSTRIA Y CIO | | - | 39.749 | -39.749 | -100,00 |
| RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA | | 292.525 | 119.587 | 172.938 | 144,61 |
| IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS | | - | 553.000 | -553.000 | -100,00 |
| IVA POR PAGAR | | - | 553.000 | -553.000 | -100,00 |
| OBLIGACIONES LABORALES | 10 | 801.937 | 524.734 | 277.203 | 52,83 |
| SALARIOS POR PAGAR | | 183.547 | - | 183.547 | 100,00 |
| CESANTIAS CONSOLIDADAS | | 255.409 | 166.965 | 88.444 | 52,97 |
| INTERES SOBRE CESANTIAS | | 13.746 | 21.709 | -7.963 | -36,68 |
| PRIMA DE SERVICIOS | | 169.867 | 225.795 | -55.928 | -24,77 |
| VACACIONES CONSOLIDADAS | | 179.368 | 110.265 | 69.103 | 62,67 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | | 383.395.072 | 302.191.408 | 81.203.664 | 26,87 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 7 | 275.296.809 | 119.916.301 | 155.380.508 | 129,57 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | | 143.4 55.176 | 62.281.672 | 81.173.504 | 130,33 |
| OTRAS OBLIGACIONES | | 131.841.633 | 57.634.629 | 74.207.004 | 128,75 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | | 275.296.809 | 119.916.301 | 155.380.508 | 129,57 |
| TOTAL P ASIVO | | 658.691.881 | 422.107.709 | 236.584.172 | 56,05 |

PATRIMONIO

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|------------------|--------------|
| CAPITAL SOCIAL | 11 | 10.600.000 | 10.600.000 | - | 0,00 |
| CAPITAL DE PERSONAS NATURALES | | 10.600.000 | 10.600.000 | - | 0,00 |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO | 12 | 6.018.110 | 3.855.562 | 2.162.548 | 56,09 |
| AJUSTES POR INFLACION | | 6.018.110 | 3.855.562 | 2.162.548 | 56,09 |

| | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|
| RESULTADOS DEL EJERCICIO | 77.109.323 | 40.777.686 | 36.331.637 | 89,10 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 77.109.323 | 40.777.686 | 36.331.637 | 89,10 |
| RESULTADO DE EJERCICIOS ANTER | 78.448.843 | 37.671.157 | 40.777.686 | 0,00 |
| UTILIDADES ACUMULADAS | 78.448.843 | 37.671.157 | 40.777.686 | 0,00 |
| TOTAL PATRIMONIO | 172.176.276 | 92.904.405 | 79.271.871 | 85,33 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 830.868.157 | 515.012.114 | 315.856.043 | 61,33 |

JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ
C.C. 12.234.722

ADRIANA MUÑOZ ORTIZ
Contadora
T. P. 116218 – T

JHON JAIRO TRUJILLO CAMPOS
Contador Público Independiente
T.P.93219-T
(Ver Opinión Adjunta en anexos)

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE DICIEMBRE DE 2006

NOTA 1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES

JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ, es una persona natural inscrita en el régimen común del impuesto a las ventas, propietario del establecimiento de comercio llamado DISTRIMED, cuyo objeto social es la compra y venta de medicamentos y equipo medico-quirúrgico.

Todas las operaciones se registran en forma ordenada y sistematizada, ajustándose a las normas contables. Todas las transacciones comerciales se registran por el sistema de causación aplicando las normas contenidas en el Decreto 2649 de 1993, el cual reglamenta la contabilidad en el territorio nacional.

Los ajustes integrales por inflación se calculan mensualmente de acuerdo al PAAG certificado por el DANE.

NOTA2. DISPONIBLE

Representan los dineros disponibles a la vista así:

| | |
|-------------------------|----------------------|
| Caja | 935.593 |
| Bancos Nacionales | <u>67.448.241</u> |
| TOTAL DISPONIBLE | \$ 68.383.834 |

NOTA 3. DEUDORES

Representa el valor de las deudas a cargo de terceros y a favor de la empresa.

| | |
|--------------------------|-----------------------|
| Clientes Nacionales | 285.174.554 |
| Anticipos a proveedores | 1.167.115 |
| Intereses por cobrar | 8.578.139 |
| Anticipo de Impuestos | 43.576.077 |
| Prestamos a Particulares | 15.000.000 |
| Deudores Varios | <u>5.810.479</u> |
| TOTAL DEUDORES | \$ 359.306.364 |

NOTA 4. INVENTARIOS

Representan los bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios. El sistema de inventarios utilizado es el de inventario permanente y el método de valuación es el promedio ponderado. Dentro del costo de los inventarios se ha reconocido el efecto de los ajustes integrales por inflación, los cuales se calculan mensualmente de acuerdo al PAAG certificado por el DANE.

| | |
|---|-----------------------|
| Mercancías no fabricadas por la empresa | 263.348.890 |
| Ajustes por inflación | <u>20.972.757</u> |
| TOTAL INVENTARIO | \$ 284.321.647 |

NOTA 5. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Los activos fijos se contabilizan por el costo histórico ajustado por inflación y se están depreciando mensualmente por el método de línea recta durante la vida útil estimada.

| CONCEPTO | Costo Histórico | Ajustes | Total |
|---|------------------------|----------------|--------------------|
| Construcciones y edificaciones | 93.000.000 | 5.076.313 | 98.076.313 |
| Flota y equipo de transporte | 16.400.000 | 2.444.495 | 18.844.495 |
| Equipo de oficina | 14.146.450 | 617.054 | 14.763.504 |
| Equipo de computación | <u>10.195.848</u> | <u>612.792</u> | <u>10.808.640</u> |
| TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | | | 142.492.952 |

DEPRECIACION ACUMULADA

| | |
|---|-----------------------|
| Construcciones y edificaciones | 9.536.505 |
| Flota y equipo de transporte | 9.531.458 |
| Equipo de oficina | 2.046.832 |
| Equipo de computación | 3.258.497 |
| Ajustes por inflación | <u>525.050</u> |
| TOTAL DEPRECIACION | 24.898.342 |
| TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | \$ 117.594.610 |

NOTA 6. CARGOS DIFERIDOS

Comprende el valor de los gastos pagados por anticipado de los cuales se esperan recibir beneficios en periodos futuros, en los cuales se amortizarán.

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO | 1.000.000 |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | <u>261.702</u> |
| TOTAL CARGOS DIFERIDOS | \$ 1.261.702 |

NOTA 7. OBLIGACIONES FINANCIERAS

Comprende el valor de las obligaciones contraídas por la empresa mediante la obtención de recursos provenientes de Instituciones Financieras y Particulares.

| BANCO | SALDO CAPITAL | VENCIMIENTO |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------|
| BANCOLOMBIA | 47.500.000 | 08/11/2011 |
| BANCOLOMBIA | 47.500.000 | 31/07/2011 |
| BANCOLOMBIA | 4.057.923 | 08/11/2007 |
| BANCOLOMBIA | 7.730.407 | 04/05/2007 |
| BANCOLOMBIA | 4.861.438 | 28/05/2007 |
| BANCOLOMBIA | 25.068.453 | Audio-préstamo |
| BANCOLOMBIA | 48.455.176 | 03/10/2010 |
| DAVIVIENDA | <u>4.935.889</u> | Cré di-express |
| TOTAL CREDITOS | 190.109.286 | |
| TARJETAS DE CREDITO | | 8.553.716 |
| OBLIGACIONES CON PARTICULARES | | <u>131.841.633</u> |
| TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS | | \$ 330.504.635 |

NOTA 8. PROVEEDORES

Registra el valor de las obligaciones a cargo de la empresa con proveedores para la adquisición de bienes.

| | |
|--------------------------|-----------------------|
| Proveedores Nacionales | <u>274.520.021</u> |
| TOTAL PROVEEDORES | \$ 274.520.021 |

NOTA 9. CUENTAS POR PAGAR

Comprende las obligaciones contraídas por la empresa a favor de terceros por conceptos diferentes a proveedores y obligaciones financieras.

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| Costos y gastos por pagar | 49.599.570 |
| Retención en la fuente renta | 2.851.638 |
| Retención en la fuente iva | 121.555 |
| Retenciones y aportes de nomina | <u>292.525</u> |
| TOTAL CUENTAS POR PAGAR | \$ 52.865.288 |

NOTA 10. OBLIGACIONES LABORALES

Representa el valor de los Pasivos a cargo de la empresa y a favor de los trabajadores, originados en la relación laboral.

| | |
|-------------------------------------|-------------------|
| Salarios por Pagar | 183.547 |
| Cesantías Consolidadas | 255.409 |
| Intereses sobre cesantías | 13.746 |
| Prima | 169.867 |
| Vacaciones Consolidadas | <u>179.368</u> |
| TOTAL OBLIGACIONES LABORALES | \$ 801.937 |

NOTA 11. PATRIMONIO

El capital de la Empresa es de \$ 10.600.000 el cual es afectado por los ajustes integrales por inflación a través de la cuenta Revalorización del Patrimonio.

NOTA 12. REVALORIZACION DEL PATRIMONIO

Registra el ajuste por inflación del patrimonio de la Empresa.

| | |
|---------------------------------------|------------------|
| DE CAPITAL SOCIAL | 4.330.442 |
| DE RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES | <u>1.687.668</u> |
| TOTAL REVAORIZACION DEL PATRIMONIO | \$ 6.018.110 |

DISTRIMED Y/O JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ

NIT: 12.234.722-8

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2006 Y ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2005

| CONCEPTOS | NOTAS | A DIC/2006 | A DIC/2005 | VARIACION ABSOLUTA | VARIACION RELATIVA % |
|---------------------------------------|----------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | | |
| COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR | | 1.350.480.488 | 1.201.142.765 | 149.337.723 | 12,43 |
| INGRESOS BRUTOS OPERACIONALES | | 1.350.480.488 | 1.201.142.765 | 149.337.723 | 12,43 |
| (-) DEVOLUCIONES EN VENTAS | | 3.816.106 | 18.529.396 | -14.713.290 | -79,41 |
| INGRESOS NETOS OPERACIONALES | 1 | 1.346.664.382 | 1.182.613.369 | 164.051.013 | 13,87 |
| COSTOS DE VENTA | | | | | |
| (-) MENOS COSTOS DE VENTAS | | 986.547.560 | 826.731.764 | 159.815.796 | 19,33 |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | 2 | 986.547.560 | 826.731.764 | 159.815.796 | 19,33 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | | 360.116.822 | 355.881.605 | 4.235.217 | 1,19 |
| GASTOS OPERACIONALES | | | | | |
| DE ADMINISTRACION | | | | | |
| GASTOS DE PERSONAL | | 6363.240 | 132.026.777 | -125.663.537 | -95,18 |
| HONORARIOS | | 1.266.666 | - | 1.266.666 | 100,00 |
| IMPUESTOS | | 31.468.000 | 672.000 | 30.796.000 | 4.582,74 |
| ARRENDAMIENTOS | | - | 1.456.000 | -1.456.000 | -100,00 |
| CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES | | - | 611.580 | -611.580 | -100,00 |
| SEGUROS | | 833.344 | 435.555 | 397.789 | 91,33 |
| SERVICIOS | | 33.981.696 | 36.898.062 | -2.916.366 | -7,90 |
| GASTOS LEGALES | | 1.774.898 | 15.892.104 | -14.117.206 | -88,83 |
| MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES | | 5.026.101 | 9.279.164 | -4.253.063 | -45,83 |
| ADECUACION E INSTALACIONES | | 2.908.851 | 7.463.983 | -4.555.132 | 0,00 |
| GASTOS DE VIAJE | | 482.289 | 844.452 | -362.163 | -42,89 |
| DEPRECIACIONES | | 12.250.339 | 8.598.947 | 3.651.392 | 42,46 |
| DIVERSOS | | 34.117.794 | 72.113.713 | -37.995.919 | -52,69 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION | 3 | 130.473.218 | 286.292.337 | -155.819.119 | -54,43 |
| OPERACIONALES DE VENTAS | | | | | |
| GASTOS DE PERSONAL | | 69.603.605 | 10.000 | 69.593.605 | 695.936,05 |
| TRAMITES Y LICENCIAS | | 100.000 | - | 100.000 | 100,00 |
| GASTOS DE VIAJES | | 455.978 | - | 455.978 | 100,00 |

| | | | | | |
|---|----------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| SERVICIOS | | 50.439.375 | 1.356.000 | 49.083.375 | 3.619, 72 |
| DIVERSOS | | 9.490.915 | 329.381 | 9.161.534 | 2.781,4 4 |
| PROVISIONES | | 5.961.723 | - | 5.961.723 | 100,00 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS | 3 | 136.051.596 | 1.695.381 | 134.356.215 | 7.924, 84 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | | 266.524.814 | 287.987.718 | -21.462.904 | -7,45 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | 93.592.008 | 67.893.887 | 25.698.121 | 37,85 |
| NO OPERACIONALES | | | | | |
| MAS INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | |
| FINANCIEROS | | 24.404.011 | 7.883.797 | 16.520.214 | 209,55 |
| RECUPERACIONES | | - | 219.545 | -219.545 | -100,00 |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES | 4 | 24.404.011 | 8.103.342 | 16.300.669 | 201,16 |
| MENOS GASTOS NO OPERACIONALES | | | | | |
| FINANCIEROS | | 43.264.170 | 31.752.889 | 11.511.281 | 36,25 |
| GASTOS EXTRAORDINARIOS | | 32.137 | - | 32.137 | 100,00 |
| GASTOS DIVERSOS | | 8.383.429 | 11.139.675 | -2.756.246 | -24,74 |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES | 5 | 51.679.736 | 42.892.564 | 8.787.172 | 20,49 |
| CORRECCION MONETARIA | 6 | 10.793.040 | 7.673.021 | 3.120.019 | 40,66 |
| TOTAL NO OPERACIONALES | | - 16.482.685 | - 27.116.201 | 10.633.516 | -39,21 |
| UTILIDAD LIQUIDA | | 77.109.323 | 40.777.686 | 36.331.637 | 89,10 |
| MENOS PROVISION IMPUESTO DE RENTA | | - | - | - | 0,00 |
| UTILIDAD NETA | | <u>77.109.323</u> | <u>40.777.686</u> | <u>36.331.637</u> | <u>89,10</u> |

JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ
C.C. 12.234.722

ADRIANA MUÑOZ ORTIZ
Contadora
T. P. 116218 – T

JHON JAIRO TRUJILLO CAMPOS
Contador Público Independiente
T.P. 93219-T
(Ver Opinión Adjunta en anexos)

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2006

NOTA 1. INGRESOS OPERACIONALES

Comprende los valores recibidos y/o causados como resultado de las actividades desarrolladas en cumplimiento del objeto social.

| | |
|---|-------------------------|
| Comercio al por mayor y menor | 1.350.480.488 |
| Devoluciones en ventas | <u>(3.816.106)</u> |
| TOTAL INGRESOS NETOS OPERACIONALES | \$ 1.346.664.382 |

NOTA 2. COSTO DE VENTA

Comprende el valor de las mercancías vendidas, de acuerdo al método de valuación promedio ponderado.

| | |
|-----------------------------|-----------------------|
| Costo de Ventas | <u>986.547.560</u> |
| TOTAL COSTO DE VENTA | \$ 986.547.560 |

NOTA 3. GASTOS OPERACIONALES

Comprende los gastos ocasionados en el desarrollo del objeto social principal de la Empresa.

DE ADMINISTRACION

| | |
|----------------|------------|
| De personal | 6.363.240 |
| Honorarios | 1.266.666 |
| Impuestos | 31.468.000 |
| Seguros | 833.344 |
| Servicios | 33.981.696 |
| Gastos Legales | 1.774.898 |

| | |
|---------------------------------------|----------------------|
| Mantenimiento y reparaciones | 5.026.101 |
| Adecuaciones e instalaciones | 2.908.851 |
| Gastos de viaje | 482.289 |
| Depreciaciones | 12.250.339 |
| Diversos | <u>34.117.794</u> |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION | \$130.473.218 |

OPERACIONALES DE VENTA

| | |
|--|----------------------|
| De personal | 69.603.605 |
| Trámites y licencias | 100.000 |
| Gastos de viaje | 455.978 |
| Servicios | 50.439.375 |
| Diversos | 9.490.915 |
| Provisiones | <u>5.961.723</u> |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE VENTA | \$136.051.596 |

NOTA 3. GASTOS OPERACIONALES

TOTAL GASTOS OPERACIONALES **\$ 266.524.814**

NOTA 4. INGRESOS NO OPERACIONALES

Comprende los ingresos provenientes de transacciones diferentes a los del objeto social de la empresa, tales como descuentos comerciales condicionados.

| | |
|--|----------------------|
| Financieros | <u>24.404.011</u> |
| TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 24.404.011 |

NOTA 5. GASTOS NO OPERACIONALES

Comprende los gastos no relacionados directamente con la explotación del objeto social de la empresa, tales como intereses por créditos, gastos bancarios e impuestos asumidos, entre otros.

| | |
|---------------------------------------|----------------------|
| Financieros | 43.264.170 |
| Gastos Extraordinarios | 32.137 |
| Gastos Diversos | <u>8.383.429</u> |
| TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES | \$ 51.679.736 |

NOTA 6. CORRECCION MONETARIA

Registra la aplicación del sistema de ajustes por inflación para los diferentes rubros que conforman los estados financieros de acuerdo a las normas legales vigentes. Durante el año 2006 la cuenta de corrección monetaria originada por la diferencia de los siguientes saldos de ajustes integrales por inflación, obtuvo un saldo crédito así:

| | |
|-----------------------------------|----------------------|
| INVENTARIOS | 8.008.484 |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | 5.529.795 |
| PATRIMONIO | (2.162.548) |
| DEPRECIACION ACUMULADA | <u>(582.691)</u> |
| TOTAL CORRECCION MONETARIA | \$ 10.793.040 |

DISTRIMED Y/O JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ
INFORME DE CONTADOR PÚBLICO EXTERNO

Neiva, 22 de Febrero de 2006

Señor (es):

DISTRIMED Y/O JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ

RESPETADO SEÑOR:

He examinado el Balance General de la empresa DISTRIMED Y/O JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ, al 31 de diciembre de 2006 y 2005, y los correspondientes Estados de Resultados, de Cambios en el Patrimonio, de Cambios en la Situación Financiera, y el Estado de Flujos de Efectivo por los años terminados en esas fechas y las revelaciones hechas a través de las Notas que han sido preparados como lo establece el Decreto 2649 de 1993 y la ley 222 de 1995 y demás normas pertinentes.

Dichos Estados Financieros fueron preparados y certificados bajo la responsabilidad de la Administración. Una de mis responsabilidades es la de expresar una opinión sobre dichos Estados Financieros Certificados y si entre ellos existe la debida concordancia.

Mi examen fue practicado de acuerdo con las normas de auditoria generalmente aceptados y en consecuencia, incluyó la obtención de la información necesaria para el fiel cumplimiento de mis funciones. Se hicieron pruebas de los

documentos y registros de contabilidad, y se aplicaron otros procedimientos de Auditoria.

Los Estados Financieros, han sido ajustados para mostrar el efecto de la variación porcentual del índice de precios al consumidor para ingresos medios, elaborados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (**DANE**), de acuerdo con la legislación vigente al efecto.

En mi opinión, los Estados Financieros arriba mencionados, ajustados como se indicó antes, tomados fielmente a los libros y adjuntos a este informe, presentan razonablemente la Situación Financiera de DISTRIMED Y/O JESUS ALBERTO ACHURY GOMEZ, al 31 de diciembre de 2005 y 2006, los Resultados de sus Operaciones, los Cambios en el Patrimonio, los Cambios en la Situación Financiera y los Flujos de Efectivo por los años terminados en esa fecha de conformidad con las normas de contabilidad generalmente aceptadas e Colombia aplicadas uniformemente.

Estos Estados Financieros Certificados son concordantes con el Informe de Gestión que tuvimos a nuestra disposición preparado como lo establece la Ley 222 de 1995 y que incluyó la expresión de por parte de la gerencia de la validez del software y del cumplimiento de las normas sobre derechos de autor que establece la ley 603 del año 2000.

Este informe Dictamina además que la empresa ha cumplido con las normas establecidas por el sistema de seguridad social integral de acuerdo con los artículos 11 y 12 del Decreto 1406 de 1999. Igualmente ha cumplido con el pago oportuno de sus obligaciones parafiscales.

Basado en el alcance de mi examen, conceptúo que la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable; que las operaciones

registradas y los actos administrativos se ajustan a las normas y manuales de procedimientos de la empresa. Que la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas se ll evan y conservan debidamente; que existen y son adecuadas las medidas de control interno. Dejo además constancia que el software utilizado por la empresa tiene licencia y cumple por lo tanto con las normas relacionadas con los derechos de autor como consta en documentos recibidos de la empresa y en el cual lo certifican. Sobre ese aspecto como ya se dijo también se pronunció el Representante Legal es su informe de Gestión. Además, es adecuada la conservación y la custodia de los bienes de la entidad o de terceros eventualmente en su poder.

los informes sobre le Control Interno fueron presentados en el transcurso del año a medida que se realizaron las pruebas.

Cordialmente,

JHON JAIRO TRUJILLO CAMPO

CONTADOR PÚBLICO

C. C. 7.689.863

T. P. 93219-T